



Città di Lumezzane

Provincia di Brescia

*Sistema di misurazione e valutazione della performance
del Comune di Lumezzane*

Indice generale

Titolo I

Premessa.....	3
1. L'adeguamento proposto.....	3
2. Gli elementi della valutazione.....	4
3. Gli attori della valutazione.....	6
4. Soggetti valutati.....	7
5. Il ciclo di gestione della performance.....	8
6. Il processo di valutazione.....	9
7. La scheda di valutazione.....	11
8. Capacità di valutare i propri collaboratori.....	14
9. Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli attivare..	14
10. La valutazione negativa	15
11. Il contraddittorio.....	17
12. Collegamento con incentivo monetario.....	17

Titolo II

1. La valutazione del Segretario Generale.....	18
2. Le competenze del Segretario Generale.....	18
3. Sistema di incentivazione.....	19

Titolo III

1. La valutazione del personale dirigente.....	20
2. Le competenze dei dirigenti.....	21
3. Sistema di incentivazione.....	24

Titolo IV

1. La valutazione del personale titolare di Elevata Qualificazione.....	25
2. Sistema di incentivazione.....	29

Titolo V

1. La valutazione del personale delle Aree degli Operatori, degli Operatori Esperti, degli Istruttori e dei Funzionari.....	30
2. Sistema di incentivazione.....	31

ALLEGATI:

- Allegato A: Scheda di misurazione e valutazione della performance degli Operatori;
- Allegato B: Scheda di misurazione e valutazione della performance degli Operatori Esperti;
- Allegato C: Scheda di misurazione e valutazione della performance degli Istruttori;
- Allegato D: Scheda di misurazione e valutazione della performance dei Funzionari;
- Allegato E: Scheda di misurazione e valutazione della performance delle Elevare Qualificazioni;
- Allegato F: Scheda di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti;
- Allegato G: Scheda di misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale.

Titolo I

Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale del Comune di Lumezzane si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance, verificando il contributo di ciascuno alla performance dell'Ente, promuovendo il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi.

Il presente sistema si basa sul sistema di valori dell'ente, identificando le competenze e i comportamenti agiti che nell'ambito del ruolo e del lavoro di ciascuno, nel contesto di riferimento, assumono una particolare rilevanza.

È, pertanto, una fondamentale leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso, per questo:

- opera in modo integrato con altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, con il quale si coordina attraverso appositi indicatori finalizzati alla verifica della performance, con l'obiettivo di migliorare continuamente i risultati dell'ente;
- coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune.

1. L'adeguamento proposto

Il sistema proposto, sicuramente dettato dalla contingenza dell'adeguamento alla novella normativa, è finalizzato anche a rendere maggiormente efficace lo strumento di misurazione in relazione a due direttrici fondamentali:

- a) In primo luogo rendendo maggiormente marcato l'aggancio ai documenti di programmazione e rendicontazione vigenti;
- b) In secondo luogo la nuova versione persegue la finalità di rendere maggiormente dettagliate le competenze, ossia l'insieme dei comportamenti organizzativi richiesti a ciascuna area professionale di riferimento;

Il tutto in piena aderenza con il dettato dell'articolo 9 del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dall'articolo 7 del D.lgs. 25 maggio 2017 n. 74 e con lo scopo di perseguire le seguenti finalità:

- sviluppare le competenze gestionali e organizzative dei dirigenti e dei funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, valutando la capacità sia di raggiungere obiettivi strategicamente prioritari e di miglioramento, sia di ottimizzare l'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- far crescere, attraverso il confronto, la professionalità del personale delle aree degli Operatori, degli Operatori Esperti, degli Istruttori e dei Funzionari, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti sia al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o dell'attività ordinaria;
- consolidare i valori dell'Ente, da porre alla base dei comportamenti di tutti i soggetti che operano nei vari ruoli dell'Amministrazione Comunale;
- accrescere la partecipazione attiva del valutato nel processo valutativo, attraverso momenti di confronto e di autovalutazione;
- garantire la trasparenza di metodi e risultati prevedendo la pubblicazione dei risultati della valutazione opportunamente elaborati sul sito web dell'Ente, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
- garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione, da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione al quale compete la misurazione e valutazione della performance nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti, ai sensi degli artt. 7 e 14 del D. Lgs. n. 150/2009;
- garantire il collegamento tra retribuzione accessoria e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Lumezzane.

2. Gli elementi della valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Lumezzane ha per oggetto la performance di tutto il personale dell'Ente e riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli elementi considerati per ogni specifico ruolo.

La valutazione individuale prevede due ambiti, composti ciascuno da due macro aree, così individuati:

Performance Organizzativa:

- **Risultato di Ente:** fa riferimento alla performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati e lo stato di salute dei Servizi resi al cittadino. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
- **Risultato di gruppo:** derivante dai risultati degli obiettivi operativi di PIAO, individuati ai fini della valutazione, in cui sono coinvolti due o più valutati (macro area relativa alla valutazione dei dirigenti e dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione).

La valutazione della performance organizzativa si misura attraverso la valutazione dell'Ente come struttura organizzativa nel suo complesso. Alla luce delle innovazioni e delle sollecitazioni contenute nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4 e n. 5 del 2019 sarà gradualmente introdotta la misurazione della performance organizzativa dei Servizi, i quali costituiscono "l'articolazione organizzativa di base, centro di responsabilità deputato all'espletamento delle competenze specificamente ad essa attribuite per materie e funzioni assegnate".

Rispetto al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa le aree peculiari della valutazione, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni, sono rappresentate nelle quattro dimensioni in cui esso è articolato e nei relativi sistemi di indicatori.

Tali aree concernono l'attuazione delle politiche, degli obiettivi ad esse connesse e collegate ai bisogni e alle esigenze della collettività, l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle tempistiche e degli standard qualitativi e quantitativi predefiniti, la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, la qualità dei servizi resi e la promozione delle pari opportunità.

Le quattro dimensioni sono:

- Stato di salute finanziaria (stato delle risorse finanziarie e del loro impiego);
- Stato di salute organizzativa (stato delle risorse umane, promozione delle pari opportunità, benessere organizzativo, stato di attuazione del lavoro agile e digitalizzazione di processi e servizi);
- Capacità di raggiungimento dei risultati programmati (capacità di attuare gli obiettivi di sviluppo e di miglioramento che confluiscono nel Piano della Performance, assorbito dal PIAO, e che sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente. Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso complessivamente misurato da un insieme di indicatori e valori attesi che ne determinano il grado di raggiungimento finale);
- Stato di salute dei Servizi resi al cittadino: rappresenta la performance dei servizi (qualità e quantità delle prestazioni erogate, rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, rispetto dei tempi di erogazione dei servizi).

Ciascuna dimensione ha un diverso peso % sul calcolo finale, una diversa incidenza sulla performance complessiva. I pesi da attribuire alle 4 dimensioni sono riportati nello schema seguente:

Le dimensioni della Performance Organizzativa

1	2	3	4
Stato di salute finanziaria	Stato di salute organizzativa	Capacità di raggiungere risultati programmati	Stato di salute dei Servizi resi al cittadino
25%	20%	25%	30%

Il punteggio massimo attribuibile del risultato di ente è di 50 punti, da assegnare proporzionalmente in caso di raggiungimento parziale della performance complessiva.

Gli indicatori componenti le quattro dimensioni sono validati dal Nucleo di Valutazione e definiti dalla Giunta Comunale, che approva il PIAO, su proposta del Segretario Generale.

Essi sono partecipati ai Dirigenti e ai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione.

La metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata dal Nucleo di Valutazione su proposta del Segretario Generale. Il Segretario Generale informa periodicamente la Giunta Comunale sull'andamento della performance organizzativa.

Performance Individuale:

- **Risultato individuale:** inteso come performance relativa agli indicatori di obiettivi operativi di PIAO assegnati al valutato.
- le **competenze professionali/comportamentali**, individuate tenendo conto delle strategie dell'amministrazione e valutate attraverso l'osservazione dei comportamenti lavorativi nel periodo considerato. Per le figure del Segretario generale e quelle dirigenziali sono state predisposte nel presente Sistema di Valutazione della Performance tabelle che individuano competenze distinte, strategiche e manageriali, prendendo come riferimento il "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" sviluppato dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) nell'ambito dell'Advisory Board per la predisposizione delle Linee Guida sull'accesso alla dirigenza pubblica, approvate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28/09/2022.
Per il personale non dirigenziale, invece, è stato predisposto un Sistema professionale, approvato con Deliberazione di Giunta n° 42 del 28/03/2023, a cui il presente Sistema di Valutazione della Performance fa riferimento, che contiene:
 - un catalogo delle competenze distinte in Competenze Tecnico – Professionali di Base (CTP), Competenze Tecnico – Specialistiche (CTS) e Competenze Comportamentali (CC);
 - l'elenco dei Profili Professionali presenti nel Sistema professionale, per ognuno dei quali è stata indicata l'area di inquadramento contrattuale prevista dal nuovo sistema di classificazione del personale del CCNL del 16/11/2022;
 - le schede di Profilo Professionale che descrivono per ogni profilo il processo di riferimento, la finalità del ruolo, le attività caratterizzanti il profilo e le competenze professionali di base (CTP) e comportamentali (CC);
 - per ciascuna competenza caratterizzante i Profili Professionali è stato individuato un determinato Grading, da 1 a 4, il quale rappresenta il valore atteso di possesso delle stesse.

Le competenze professionali, comportamentali e manageriali sono aggiornate periodicamente dall'amministrazione tenendo conto dei processi di cambiamento organizzativo.

Gli elementi individuati nella scheda di valutazione nella parte relativa alle tre macro aree "Risultati di ente", "Risultati di gruppo" (per i dirigenti e per i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione) e "Risultati individuali" derivano dai dati del monitoraggio annuale dei documenti di programmazione - elaborati nei report predisposti dall'unità organizzativa competente e validati dal Nucleo di Valutazione - e confluiscono

nella scheda di ogni valutato. Al termine della fase sperimentale potrà essere elaborato un software di misurazione appositamente predisposto.

Nell'ambito del sistema, per quanto riguarda la valutazione della performance del Segretario Generale, dei dirigenti e funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione alle due macro aree "Risultato di gruppo" e Risultato individuale" - che corrispondono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità - viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

La macro area valutativa "competenze professionali e manageriali" nel caso di dirigenti o funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione o "competenze professionali/comportamentali" per le altre tipologie di dipendenti è l'area da considerare ai fini dell'art. 55- *quater* del D. L.gs. n. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. n. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di insufficiente rendimento rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio.

3. Gli attori della valutazione

Valutatori e valutati

Il processo di valutazione individuale permette di effettuare una valutazione finale quale sintesi di una pluralità di informazioni e valutazioni, rese da soggetti diversi.

Di seguito una tabella riepilogativa degli attori coinvolti per ciascun ruolo organizzativo.

Valutatori Valutati	Sindaco	Assessori	Segretario Generale	Dirigente di settore	NdV
Segretario generale	X				X
Dirigenti	X	X	X		X
Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione				X	
Funzionari				X	
Istruttori, Operatori Esperti ed Operatori				X	

In particolare:

Il **Sindaco**, responsabile della valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti, sulla base delle proposte effettuate dal Nucleo di Valutazione esprime la valutazione finale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- interviene nella fase iniziale di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai titolari di Elevata Qualificazione e di validazione degli stessi;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance dell'ente, validando i risultati raggiunti;
- acquisisce e valuta tutti gli elementi utili affinché il Sindaco, titolare della valutazione finale delle prestazioni dei dirigenti, possa esprimere in modo completo, attendibile e appropriato la propria valutazione.

Gli Assessori, in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione dei dirigenti dei settori di propria competenza, fornendo informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione degli obiettivi del programma di mandato del Sindaco di loro competenza.

Il Segretario Generale:

- quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività;
- presidia tutto il processo di valutazione collaborando con il N.d.V.;

- valuta la capacità del dirigente di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
- procede direttamente ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti, attraverso un colloquio valutativo;
- in qualità di soggetto valutato, esprime un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.

I Dirigenti, in quanto:

- soggetti valutatori, sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore e possono delegare alcune fasi del processo valutativo ai responsabili delle strutture dirette. Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più settori, il valutatore è il dirigente del settore di assegnazione prevalente; in quello in cui il dipendente operi su più enti, il valutatore è il dirigente dell'ente in cui il dipendente è inquadrato giuridicamente. In entrambi i casi il valutatore dovrà comunque confrontarsi con il dirigente di riferimento dell'altro settore / ente;
- soggetti valutati, esprimono un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Segretario generale.

I titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, in quanto:

- soggetti valutatori (se delegati dal dirigente), sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al servizio;
- sono coinvolti nel processo di valutazione dei dirigenti, attraverso la valutazione dei risultati del questionario di benessere organizzativo, somministrato periodicamente o di altri strumenti di valutazione finalizzati al medesimo scopo.

Personale delle Aree degli Istruttori, degli Operatori Esperti e degli Operatori:

- quale soggetto valutato, può esprimere un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze;
- può essere coinvolto nel processo di valutazione dei dirigenti attraverso la valutazione dei risultati del questionario di benessere organizzativo, somministrato periodicamente, o di altri strumenti di valutazione finalizzati al medesimo scopo.

4. Soggetti valutati

I destinatari della valutazione sono i seguenti:

- Personale a tempo indeterminato, che abbia lavorato nell'anno di riferimento. Sono inclusi, quindi, tutti i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno, ad eccezione di coloro che sono stati presenti in servizio per meno di 30 giorni, che non sono sottoposti alla valutazione individuale.
- Personale a tempo determinato in servizio per il periodo di tempo previsto dal CCDI e utile anche all'incentivazione monetaria (attualmente pari a 6 mesi).

Non viene sottoposto a valutazione il personale cessato per motivi disciplinari, in quanto non presenta il requisito dell'appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato, da intendersi come costante rispetto delle norme legislative o regolamentari, del contratto collettivo o individuale, di atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dei codici di comportamento.

Il personale:

- che viene trasferito (anche temporaneamente) all'interno dell'Ente è valutato dal dirigente responsabile del Settore al quale il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il dirigente precedente rispetto al periodo di lavoro svolto in altro Settore. In questo caso la valutazione della performance dovrà essere effettuata tenendo conto anche degli obiettivi e delle attività assegnate negli altri Settori nel corso dell'anno.

- che opera su più Settori o più Enti viene valutato dal dirigente cui è assegnato in maniera prevalente al 31/12 dell'anno di riferimento, sentito l'altro dirigente/ente.

Nel caso in cui il personale preste servizio in utilizzo congiunto fra i due enti, viene prevista un'unica scheda di valutazione individuale predisposta dall'ente di appartenenza, integrata con obiettivi dell'altro ente (se presenti) nel quale il valutato è coinvolto e a cui sarà collegato.

Nel caso in cui al personale con qualifica dirigenziale sia stato affidato un diverso incarico, per ciascuno dei due enti vengono previste due distinte schede di valutazione (una relativa a ciascun Comune), in ciascuna delle quali dovranno essere riportati i risultati del settore diretto per l'ente preso in considerazione.

5. Il ciclo di gestione della performance

• Fasi del ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

• Sistema di pianificazione e controllo.

La definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) le "Linee Programmatiche di Mandato" sono il documento in cui, all'inizio del mandato, vengono delineate le priorità politiche e strategiche dell'Amministrazione;
- b) il "Documento Unico di Programmazione" (DUP) è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa dell'ente e costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione;
- c) il "Piano esecutivo di gestione", è il documento approvato dalla Giunta, suddiviso in una parte descrittiva ed una contabile, che autorizza la gestione per budget del bilancio di previsione e assegna obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi;
- d) il "Piano integrato di attività e organizzazione", è un documento programmatico, di durata triennale, aggiornato annualmente, che comprende nella Sezione 2.2 "Performance" la declinazione degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente.

• Monitoraggio e interventi correttivi.

Il ciclo della performance viene sottoposto a monitoraggio continuo in corso di esercizio. Il monitoraggio è svolto dai Dirigenti e dai Responsabili dell'ente coadiuvati dal Segretario generale con la collaborazione della struttura organizzativa preposta al Controllo di Gestione, attraverso la verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nei documenti di programmazione.

A seguito di tali verifiche possono essere proposti eventuali interventi correttivi necessari per l'effettiva realizzazione degli obiettivi e dei programmi dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

Il monitoraggio trova espressione nel documento sullo stato di attuazione dei programmi approvato dal Consiglio comunale entro il 31 luglio di ogni anno, nel quale viene data dimostrazione del rispetto delle fasi di avanzamento dei programmi, sia in termini finanziari che di perseguimento delle finalità.

Contestualmente viene predisposto il documento sullo stato di attuazione degli obiettivi operativi del PIAO al primo semestre dell'anno.

- **Rendicontazione dei risultati.**

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso i seguenti documenti:

- a) la Relazione del Segretario Direttore Generale in ordine alla verifica dei risultati raggiunti dagli uffici nel corso dell'anno precedente, in forza dell'art. 18 del vigente regolamento di organizzazione, validata dal Nucleo di Valutazione ed approvata dalla Giunta Comunale entro il 30 aprile di ogni anno;
- b) il Rendiconto della Gestione e la allegata Relazione sulla Gestione contenente l'analisi sullo stato di attuazione dei Programmi ed Obiettivi del DUP e del PIAO, entro il 30 aprile di ogni anno;
- c) il Referto del Controllo di Gestione, documento redatto ai sensi dell'art. 198 e seguenti del TUEL, nel quale viene data dimostrazione dello stato finale di attuazione degli obiettivi mediante indicatori di performance, di cui la Giunta comunale prende atto entro il 30 giugno di ogni anno;
- d) la Relazione sulla Performance è il documento che rendiconta, per ciascuno degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO – Sezione performance), i risultati realizzati al 31 dicembre, articolati per obiettivi operativi, obiettivi esecutivi e singoli indicatori secondo la struttura per Missioni e Programmi.

La Relazione descrive le caratteristiche socio-economiche e demografiche del territorio comunale ed espone gli elementi caratterizzanti l'ente comunale in termini di strutture organizzative, personale, in servizio ed indicatori economico-finanziari.

Costituiscono, inoltre, un'appendice al documento gli esiti del processo di valutazione del personale dipendente, riportati in forma aggregata.

La Relazione sulla performance ed i risultati del processo di valutazione dei dipendenti sono validati dal Nucleo di Valutazione, secondo quanto disposto dalla normativa vigente e pubblicati sul sito istituzionale dell'ente entro il 30 giugno di ogni anno.

6. Il processo di valutazione

La valutazione è svolta in un'ottica di processo, che inizia il 1 gennaio e si conclude il 31 dicembre.

Il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

Il processo di valutazione è suddiviso nelle seguenti fasi:

- a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti;
- b) Verifica intermedia;
- c) Valutazione finale e rilascio schede di valutazione;

a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti.

E' la fase iniziale, da realizzare ad inizio anno a seguito dell'approvazione del PEG e del PIAO, nel quale è confluito il Piano per la Performance, con l'assegnazione e la comunicazione a tutto il personale degli ambiti di performance di ente e degli obiettivi e/o attività di PEG e di PIAO assegnati (al settore/al gruppo di lavoro/individuali), compresi gli indicatori individuati per misurare la performance di ciascuno.

Tempi indicativi:

- successivamente alla definizione degli obiettivi operativi e tendenzialmente entro un mese dall'approvazione del PIAO.
- Nel caso di nuovo personale (es. nuove assunzioni, trasferimenti interni anche all'interno dello stesso ente), tendenzialmente entro un mese dalla data di assegnazione del dipendente.

Questa fase, che riveste fondamentale importanza, è un'occasione che avvicina il valutato al valutatore e nella quale sono assegnati obiettivi e competenze/comportamenti a tutto il personale dell'ente e descritto il contributo atteso (elemento indispensabile) rispetto agli obiettivi assegnati.

Modalità di assegnazione:

I valutatori comunicano gli obiettivi e le competenze /comportamenti attesi dal personale mediante la consegna della scheda individuale contenente gli obiettivi assegnati, al termine dello svolgimento di una delle seguenti modalità:

- **la riunione di unità organizzativa.**

E' utilizzata per condividere con tutto il personale appartenente all'unità organizzativa le attività da realizzare nel corso dell'anno (raggiungimento degli obiettivi) e per scegliere le strategie da mettere in atto.

- **I colloqui individuali.**

Sono effettuati al fine di comunicare obiettivi e comportamenti assegnati e di condividere le attività da realizzare e il contributo individuale atteso in termini di comportamenti da mettere in atto.

Il feedback continuo rappresenta un modello a cui tendere in tutte le fasi del processo valutativo.

Per il personale che muta nel corso dell'anno la struttura di assegnazione o il profilo, è prevista la "multi assegnazione", sia di obiettivi sia di competenze/comportamenti, da parte dei valutatori delle strutture di assegnazione nel corso dell'anno.

Le modalità di assegnazione e comunicazione degli elementi su cui ciascuno è valutato dovranno essere comunicati dal Segretario Generale, tramite l'ufficio Risorse Umane.

Della mancata informazione al personale del settore si terrà conto nella valutazione delle competenze individuali del dirigente interessato.

b) Verifica intermedia.

E' un momento di monitoraggio intermedio, nel quale il Segretario Generale, supportato dal Nucleo di Valutazione, si confronta con i dirigenti circa l'andamento degli obiettivi e delle attività, al fine di evidenziare eventuali criticità e apportare le opportune modifiche alla programmazione; analogamente i dirigenti prevedono gli opportuni momenti di confronto con il personale del settore rispetto all'andamento degli obiettivi e delle attività. Per quanto riguarda la valutazione delle competenze il dirigente è tenuto ad effettuare un confronto diretto e tempestivo con il personale che presenta una performance non in linea con i comportamenti standard definiti, individuando percorsi di miglioramento.

E' una fase utile per monitorare l'andamento degli obiettivi e i comportamenti messi in atto finalizzati al loro raggiungimento, in modo tale da poter fornire un feedback agli interessati.

Il suo scopo è di riorientare il collaboratore verso le prestazioni attese e di prospettare eventuali modifiche agli obiettivi che per circostanze oggettive li hanno resi non più perseguibili.

Tempi indicativi:

Successivamente alla predisposizione dello stato di attuazione dei Programmi/Obiettivi e degli indicatori performanti, il quale deve essere effettuato entro il 30 giugno di ogni anno, come previsto dagli art. 14 e 18 del "Regolamento comunale del sistema dei controlli interni".

Anche in questa fase, come la precedente, è necessario proporre riunioni e colloqui, così da rendere partecipe tutto il personale degli eventuali cambiamenti da effettuarsi e/o il singolo dei comportamenti da migliorare.

c) Valutazione finale e rilascio schede di valutazione.

E' il un momento conclusivo del percorso che si realizza nel colloquio individuale di valutazione e nella consegna della scheda, che si programma dopo l'approvazione dei documenti consuntivi di programmazione e controllo. Il colloquio rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo, perché permette il confronto diretto tra valutato e valutatore come opportunità di vera crescita personale oltre che professionale. Il colloquio valutativo individuale deve essere effettuato dal dirigente di riferimento a tutto il personale e non può essere sostituito con momenti collegiali. Nel caso di settori in cui il personale

gestito è numeroso può essere prevista, da parte del dirigente, la possibilità di delega, salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio col dirigente.

Tempi indicativi:
Entro il mese di maggio.

7. La scheda di valutazione

La scheda di valutazione contiene:

- Le informazioni anagrafiche essenziali del valutato e l'indicazione del valutatore:
 - Cognome e nome;
 - Data di nascita;
 - Data di assunzione;
 - Servizio di appartenenza;
 - Area professionale (Dirigente/Funziario titolare di E.Q./Funziario/Istruttore/Operatore esperto/Operatore);
 - Profilo professionale;
 - Anzianità nell'Ente;
 - Anzianità nel profilo professionale ricoperto;
 - Cognome e nome del valutatore;
 - Periodo di valutazione.

- Nella parte relativa alla performance organizzativa il risultato di ente, validato dal Nucleo di Valutazione, incide sulla performance di tutto il personale per un peso pari al 10%. Il risultato di gruppo, anch'esso validato dal Nucleo di Valutazione, deriva dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione ed in particolare degli obiettivi operativi indicati nel PIAO, ai quali ognuno è stato collegato. Tale collegamento è previsto solo per il Segretario Generale, dirigenti e titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, che possono incidere direttamente sul raggiungimento dello stesso.

- Nella parte relativa alla performance individuale il risultato individuale, anch'esso validato dal N.d.V., derivante dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (indicatori di obiettivi e di attività di PEG appositamente individuati) , la valutazione è espressa dai responsabili della valutazione (Sindaco per Segretario Generale e Dirigenti, dirigente per il personale gestito, salva eventuale delega al personale titolare di incarichi di Elevata Qualificazione), utilizzando una scala da 1 a 10, come da tabella di seguito indicata:

*Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi	
Valore	Livello di apporto
0	Nessun apporto
2	Apporto minimo
3	Apporto insufficiente
4	Apporto quasi sufficiente
5	Apporto sufficiente
6	Apporto più che sufficiente
7	Apporto discreto
8	Apporto buono
9	Apporto molto buono
10	Apporto massimo

- la valutazione delle competenze professionali/comportamentali, tenendo conto dei comportamenti agiti, è espressa su una scala da 1 a 4 dai responsabili della valutazione.
Di seguito la scala di valutazione delle competenze professionali/comportamentali:

*Valutazione		
1	Possesso della competenza limitata agli elementi di base	Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità
2	Discreto possesso della competenza	Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi
3	Possesso ampio ed approfondito della competenza	Capacità di applicazione in contesti di rilevante complessità oltre che di trasferimento ad altri
4	Specialista della competenza e punto di riferimento professionale	Capacità di applicazione in tutti i contesti con ampio margine di autonomia, anche in termini di innovazione e sviluppo della competenza o delle sue applicazioni

- Nel prospetto della valutazione complessiva è indicato il peso assegnato al risultato di ente, al risultato individuale e alle competenze professionali/comportamentali, che cambia a seconda dell'area contrattuale di appartenenza del personale valutato (operatore, operatore esperto, istruttore, funzionario, titolare di Elevata Qualificazione, dirigente e Segretario comunale), il punteggio massimo rapportato ad una scala da 1 a 500, la percentuale minima al di sotto della quale la valutazione è considerata negativa, il punteggio minimo rapportato ad una scala da 1 a 500, che se è inferiore a 280 punti la valutazione è considerata negativa, il punteggio assegnato nella verifica intermedia e il punteggio finale.
Di seguito la tabella del personale delle aree degli operatori, degli operatori esperti, degli istruttori e dei funzionari non titolari di incarichi di Elevata Qualificazione:

Valutazione complessiva						
Area valutativa	Peso	Punteggio max	% Punteggio minimo	Punteggio minimo	Verifica intermedia	Punteggio finale
Risultato di ente						
Risultato individuale						
Competenze professionali/comportamentali						
TOTALI	100%	500		280		

Di seguito la tabella del personale delle aree dei funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, dei dirigenti e del Segretario Generale, in cui è indicato anche il Risultato di gruppo:

Valutazione complessiva						
Area valutativa	Peso	Punteggio max	% Punteggio minimo	Punteggio minimo	Verifica intermedia	Punteggio finale
Risultato di ente						
Risultato di gruppo						
Risultato individuale						
Competenze professionali e manageriali						
TOTALI	100%	500		280		0

- In considerazione dell'Area di appartenenza del valutato, ciascun elemento avrà pesi differenti, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

AREA	PESO RISULTATO DI ENTE	PESO OBIETTIVI RISULTATO DI GRUPPO	PESO OBIETTIVI RISULTATO INDIVIDUALE	PESO COMPETENZE PROFESSIONALI/COMPORTAMENTALI
OPERATORI	10%	---	10%	80%
OPERATORI ESPERTI	10%	---	20%	70%
ISTRUTTORI	10%	---	30%	60%
FUNZIONARI NON TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	10%	---	40%	50%
FUNZIONARI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	10%	20%	30%	40%
DIRIGENTI	10%	20%	30%	40%
SEGRETARIO GENERALE	10%	20%	30%	40%

- Il correttivo giorni di assenza nell'anno secondo il prospetto sotto riportato:

CORRETTIVO GIORNI DI ASSENZA NELL'ANNO		GIORNI DI ASSENZA		0
Scaglioni	Giorni di assenza	Calcolo punteggio	Punteggio max per	
3	Oltre 36 gg	Punti 21,5+ n gg x 1	(non definibile a priori)	
2	Da 16 a 35 gg	Punti 7,5 + n gg x 0,7	21,5	
1	Da 1 a 15 gg	N gg x 0,5	7,5	

- il prospetto delle fasce di riferimento , ad ognuna delle quali corrisponde un range di punti, la produttività e risultato di posizione organizzativa e il coefficiente progr. orizzontale:

FASCE DI RIFERIMENTO			
Range Punti	Fasce	Produttività e Risultato Posiz Organizz	Coeff. Progr. Orizzontale
Da 451 a 500 punti	A	100	10
Da 400 a 450 punti	B	90	8
Da 351 a 399 punti	C	79,9	6
Da 301 a 350 punti	D	70	4
Da 280 a 300 punti	E	60	2
Da 0 a 279 punti	F	0	0

- il prospetto per il calcolo del punteggio complessivo finale:

VALUTAZIONE	0
CORRETTIVO ASSENZE	0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE	0
FASCIA DI RIFERIMENTO	F

Il punteggio complessivo della scheda, espresso in una scala da 1 a 500, rappresenta la valutazione finale della performance.

Nella scheda di valutazione, inoltre, sono previsti:

- due spazi nei quali possono essere inseriti commenti o note, rispettivamente del valutatore e del valutato, su quanto emerso dal processo di valutazione;
- data di consegna al valutato;
- firma del valutatore e firma del valutato per accettazione della scheda.

8. Capacità di valutare i propri collaboratori

Nella valutazione della performance individuale (raggiungimento obiettivi individuali e valutazione delle competenze professionali e comportamentali), in conformità con il D.Lgs. n. 150/2009, è data rilevanza alla capacità dei dirigenti di effettuare adeguata e diversificata valutazione del personale alle proprie dipendenze, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

Il dirigente che non applica la diversificazione di cui sopra è penalizzato di una percentuale tra il 2,5% e il 5%, che opera sulla somma del punteggio relativo agli obiettivi individuali e alle competenze professionali e manageriali (Performance Individuale).

Il riferimento temporale è il 31 dicembre dell'anno di riferimento della valutazione.

9. Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti.

Nei casi in cui la normativa vigente preveda quale elemento di valutazione della performance individuale di un dirigente un determinato adempimento, occorre tenerne conto, anche se esso non risulta espressamente previsto negli obiettivi assegnati, sia individuali sia di struttura.

Ai sensi dell'art. 4 bis del D.L. n. 13/2023 "le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento...La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1 del D.L. n. 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 64/2013".

Pertanto, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 4 bis del D.L. n. 13/2023, si prevede che l'erogazione dell'indennità relativa al risultato individuale sia subordinata al **rispetto dei tempi di pagamento delle PA**, con una decurtazione della stessa fino al 30% nel caso in cui questo vincolo non sia effettivamente rispettato nel perseguire gli obiettivi individuali assegnati.

Nella valutazione della performance individuale, come previsto dall'art. 15 comma 7 del regolamento sul sistema di controlli vigente, si terrà conto anche dei rilievi emersi in sede del controllo di regolarità amministrativa degli atti.

Il Segretario Generale segnala le violazioni delle disposizioni e gli esiti del controllo di regolarità amministrativa al Nucleo di Valutazione.

La penalizzazione da applicare al singolo dirigente, in una fascia compresa tra 1 e 5 punti, opera sulla performance individuale, ossia sulla somma del punteggio relativo agli obiettivi di risultato individuale e alle competenze professionali e manageriali.

Il Nucleo di Valutazione, tenuto conto della/e gravità della/e violazione/i, determina, con adeguata motivazione, la penalizzazione da applicare nella valutazione annuale del Dirigente, nel rispetto dei limiti sopraindicati.

10. La valutazione negativa

- **Per il Segretario Generale, i Dirigenti e i funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione**, la valutazione si intende negativa quando:
 - la percentuale di raggiungimento del risultato di ente è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 25;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di gruppo direttamente assegnati è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 50;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 75;
 - il punteggio complessivo sulle competenze professionali/manageriali è inferiore al 65%, con un punteggio minimo di 130;
- **Per i funzionari** la valutazione si intende negativa quando:
 - la percentuale di raggiungimento del risultato di ente è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 25;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 100;
 - il punteggio complessivo sulle competenze professionali/comportamentali è inferiore al 62%, con un punteggio minimo di 155;
- **Per gli istruttori** la valutazione si intende negativa quando:
 - la percentuale di raggiungimento del risultato di ente è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 25;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 75;
 - il punteggio complessivo sulle competenze professionali/comportamentali è inferiore al 60%, con un punteggio minimo di 180;
- **Per gli operatori esperti** la valutazione si intende negativa quando:
 - la percentuale di raggiungimento del risultato di ente è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 25;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 50;
 - il punteggio complessivo sulle competenze professionali/comportamentali è inferiore al 58,87%, con un punteggio minimo di 205;
- **Per gli operatori** la valutazione si intende negativa quando:
 - la percentuale di raggiungimento del risultato di ente è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 25;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati è inferiore al 50%, con un punteggio inferiore a 25;
 - il punteggio complessivo sulle competenze professionali/comportamentali è inferiore al 57,50%, con un punteggio minimo di 230;

Di seguito di riporta un prospetto riepilogativo in riferimento al punteggio sulle competenze professionali/comportamentali:

AREA	PESO COMPORAMENTI	% PUNTEGGIO MINIMO PER L'AREA VALUTATIVA "COMPETENZE PROFESSIONALI"	PUNTEGGIO MINIMO PER L'AREA VALUTATIVA "COMPETENZE PROFESSIONALI"	PUNTEGGIO MINIMO COMPLESSIVO PER OTTENERE UNA VALUTAZIONE POSITIVA
OPERATORI	80%	57,50%	230	280
OPERATORI ESPERTI	70%	58,57%	205	280
ISTRUTTORI	60%	60%	180	280
FUNZIONARI NON TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	50%	62%	155	280
FUNZIONARI TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	40%	65%	130	280
DIRIGENTI	40%	65%	130	280
SEGRETARIO GENERALE	40%	65%	130	280

In riferimento a tutto il personale, indipendentemente dall'Area contrattuale di appartenenza, si considera negativa la valutazione se il punteggio minimo complessivo, comprensivo dei punteggi conseguiti per ogni macro area valutativa (risultato di ente, risultato di gruppo, risultato individuale, competenze professionali/comportamentali), è inferiore a 280/500 punti.

Al dipendente con valutazione negativa non è attribuito alcun premio legato alla performance individuale. Nella logica di graduazione delle valutazioni finali, i punteggi superiori alla soglia identificata come valutazione negativa consentiranno l'accesso ai diversi livelli di retribuzione di risultato fino al raggiungimento del massimo valore previsto.

La valutazione negativa deve essere motivata, indicando gli interventi messi in campo dal valutatore nel corso dell'anno.

La definizione di valutazione negativa è rilevante anche ai fini delle ulteriori conseguenze previste dalla normativa (responsabilità dirigenziale, revoca dell'incarico di elevata qualificazione, licenziamento, progressioni economiche orizzontali).

Se la valutazione media sulle competenze risulta inferiore alle percentuali sopra indicate ed è definita come insufficiente, determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. n. 165/2001, così come modificato dal D.L.gs. n. 75/2017. La valutazione negativa per tre anni consecutivi determina l'obbligatoria apertura del procedimento disciplinare per insufficiente rendimento ai sensi dell'art. 3

comma 5 bis del D.Lgs. n. 150/2009, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio.

La fase di valutazione termina con la consegna ad ognuno (SG, dirigente, titolare di incarichi di Elevata Qualificazione o altro dipendente) della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutatore sia dal valutato.

Il risultato della valutazione individuale corrisponde all'individuazione delle aree di miglioramento di ciascuno, sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.

I risultati finali della valutazione della performance rappresentano:

- per il singolo, il punto di partenza per definire specifici percorsi di crescita anche programmando opportune azioni formative;
- per l'amministrazione, in forma aggregata, un' importante fonte informativa rispetto ai cambiamenti organizzativi in atto, conseguenti alle scelte effettuate, che sarà utile per programmare le necessarie attività di formazione, comunicazione o riorganizzazione da attivare.

11. Il Contraddittorio

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il valutato può chiedere un colloquio al dirigente (o titolare di incarichi di Elevata Qualificazione in caso di delega), finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato per la valutazione. Il valutatore, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta effettua il colloquio, confermando la valutazione effettuata o modificandola; dell'esito di tale confronto il dirigente fornirà contestuale, immediata e motivata informazione al Segretario Generale e alla struttura del Settore Personale e Organizzazione competente in materia di valutazione individuale.

12. Collegamento con incentivo monetario

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato e dell'incentivo della performance, secondo quanto previsto dai rispettivi CCNL e dai CCDI.

La valutazione negativa non è incentivabile economicamente.

TITOLO II

1. La valutazione del Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale viene effettuata sulla base di quanto stabilito dall'art. 42 del Contratto Collettivo Nazionale 1998-2001.

In considerazione della dipendenza funzionale del Segretario dall'organo di vertice politico dell'ente e della natura fiduciaria dell'incarico (nominato ai sensi dell'art. 17 del contratto stesso e nel rispetto delle previsioni dell'art. 99 del D. Lgs. n. 267/2000), il Sindaco è individuato quale soggetto valutatore che, per lo svolgimento di tale funzione, si avvarrà del supporto del Nucleo di valutazione.

Nel Comune di Lumezzane il Segretario Generale svolge funzioni tipiche del ruolo, di coordinamento dei dirigenti e di direzione delle strutture organizzative. Pertanto, la valutazione finale è il risultato dell'insieme di elementi che tengono conto dei seguenti ambiti di valutazione:

- Performance Organizzativa:

- **Risultato di Ente:** fa riferimento alla performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati e lo stato di salute dei Servizi resi al cittadino. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi. I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.
- **Risultato di gruppo:** derivante dai risultati degli obiettivi operativi di PIAO, assegnati all'Ambito del Segretario Generale.

- Performance Individuale:

- **Risultato individuale:** macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori di obiettivi operativi di DUP, di obiettivi gestionali di PEG e del PIAO o di attività strutturali di PEG assegnati al valutato, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso diverso a seconda della strategicità dell'obiettivo.
- **Competenze manageriali** caratterizzanti il ruolo.

In riferimento alla performance del Segretario Generale, alle indicate quattro macro aree valutative saranno assegnati i seguenti pesi complessivi:

- Risultato di ente: peso 10/100 (valore identico per tutto il personale pari al 10%);
- Risultato di gruppo: peso 20/100;
- Risultato individuale: peso 30/100;
- Competenze professionali e manageriali: a ciascuna delle competenze individuate è attribuito un peso, per un totale complessivo pari a 40/100.

Il sindaco esprime la valutazione finale, a seguito di colloquio di valutazione con il Segretario Generale, che potrà essere integrato da eventuali relazioni richieste. La fase di valutazione termina con la consegna della scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale.

2. Le competenze del Segretario Generale

Le competenze professionali e manageriali valutate nella scheda, ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo del Segretario Generale, sono elencate nella tabella seguente. Ogni competenza è descritta attraverso una specifica definizione ed è declinata in una serie di elementi da considerare ai fini della valutazione della competenza.

Competenze	Comportamenti attesi
Presidio giuridico – amministrativo Qualità e competenze espresse nel garantire la funzione generale di presidio dell'ambito giuridico - amministrativo	Supervisionare la qualità del monitoraggio giuridico – amministrativo svolto in modo diretto nelle diverse unità organizzative
	Garantire, attraverso l'attività di consulenza agli Organi di Governo, la legalità delle scelte dell'Amministrazione e delle modalità individuate per perseguire gli obiettivi, limitando il relativo livello di contenzioso;
	Stimolare la semplificazione amministrativa
Tutela dell'immagine dell'Ente Qualità e competenze espresse nel contribuire positivamente all'immagine dell'Ente	Stimolare l'azione dei dirigenti verso modalità di lavoro trasparenti ed integre;
	Coordinare l'azione organizzativa nel rispetto delle previsioni in materia di prevenzione della corruzione
Coordinamento generale Qualità e competenze espresse nel coordinamento generale dell'Ente	Garantire un raccordo efficace tra il livello strategico-politico ed il livello manageriale
	Svolgere un'efficace azione di coordinamento direzionale
	Dirimere i casi di conflitti di competenza fra i settori
Innovazione organizzativa Qualità e competenze espresse nel promuovere l'innovazione organizzativa, favorendo lo sviluppo di una cultura del cambiamento	Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali
	Individuare le strategie più idonee per mantenere allineata la struttura organizzativa e le modalità gestionali con le necessità del contesto di cambiamento. Coinvolgere gli interlocutori direttamente interessati dai processi di cambiamento, individuando le opportune modalità di comunicazione, condivisione e collaborazione

Poiché il Segretario Generale gestisce un Ambito/Settore con responsabilità e compiti dirigenziali, le competenze manageriali a cui fare riferimento ai fini della valutazione complessiva saranno anche quelle elencate nella scheda delle competenze dei dirigenti, riportata nel Titolo III del presente Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

3. Sistema di incentivazione

In applicazione dell'art. 42 CCNL 1998-2001 al Segretario generale verrà attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, fino a un massimo del 10% della retribuzione nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa, proporzionale al punteggio ottenuto, sulla base del conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi eventualmente conferiti.

TITOLO III

1. La valutazione del personale dirigente

Il processo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un percorso di confronto continuo con il Segretario Generale, che si realizza tramite incontri individuali e/o di gruppo finalizzati a valutare sia l'andamento degli obiettivi assegnati sia le competenze manageriali e professionali.

La valutazione della **performance organizzativa** dei dirigenti è strettamente interconnessa con il sistema di programmazione e controllo dell'ente e prevede che, ad inizio anno, siano individuati dal Segretario Generale e dal Nucleo di Valutazione gli obiettivi operativi di PIAO, coerenti coi documenti di programmazione, attraverso i quali si intende esprimere la valutazione.

La misurazione e valutazione della **performance individuale** del personale dirigente è collegata anche ai risultati conseguiti nel raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati, misurati attraverso specifici indicatori appositamente individuati a inizio anno nel PIAO, a ciascuno dei quali è attribuito un peso determinato, e alle competenze professionali e manageriali. Nella valutazione delle competenze del dirigente interessato si terrà conto della mancata comunicazione al personale del settore degli elementi su cui ciascuno è valutato.

La valutazione, pertanto, è il risultato di un insieme di azioni che, coordinate dal Segretario con il supporto del Nucleo di Valutazione, portano, per ogni dirigente, alla proposta di valutazione individuale da sottoporre al Sindaco, che esprimerà la valutazione finale.

In particolare, nella scheda di valutazione sono previste:

- Performance Organizzativa:

- **Risultato di Ente:** fa riferimento alla performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati e lo stato di salute dei Servizi resi al cittadino. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi. I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.
- **Risultato di gruppo:** derivante dai risultati degli obiettivi operativi di PIAO, assegnati al settore di competenza.

- Performance Individuale:

- **Risultato individuale:** macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli obiettivi operativi del PIAO assegnati al dirigente di riferimento, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso diverso a seconda della strategicità dell'obiettivo.
- **Competenze professionali e manageriali:** la valutazione delle competenze è il risultato di una pluralità di valutazioni, espresse dai diversi soggetti con cui il dirigente si rapporta nello svolgimento della propria attività, in particolare:
 - gli **Assessori** attraverso il confronto con il Segretario Generale esprimono una valutazione della capacità di raggiungere obiettivi programmati;
 - I **collaboratori** del dirigente, precedentemente individuati, esprimono annualmente una valutazione attraverso un questionario di valutazione non gerarchica e, con cadenza pluriennale, attraverso i questionari di benessere organizzativo somministrati a tutta la struttura diretta;
 - Il **NDV** riassume la valutazione espressa da tutti i soggetti coinvolti, verifica la corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie e propone al Sindaco la valutazione finale dei dirigenti;
 - Il **Segretario Generale** effettua il colloquio valutativo, in una logica di confronto tesa al miglioramento, individuando specifiche azioni di crescita per ogni dirigente, secondo le indicazioni del N.d.V. e del Sindaco, esprimendo a sua volta una valutazione sulle competenze professionali e manageriali;

- Il **Sindaco** esprime la valutazione finale che rappresenta il punteggio assegnato a ciascuna competenza nella scheda di valutazione.

Per i dirigenti sono individuati i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

- Risultato di ente: peso 10/100 (valore identico per tutto il personale pari al 10%);
- Risultato di gruppo: peso 20/100;
- Risultato individuale: peso 30/100;
- Competenze professionali e manageriali: a ciascuna delle competenze individuate è attribuito un peso, per un totale complessivo pari a 40/100.

Un punteggio inferiore al 65% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. n. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. n. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

La fase di valutazione termina con la consegna a ciascun dirigente della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale.

Le competenze professionali elencate nella tabella seguente fanno riferimento al "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" sviluppato dalla SNA nell'ambito dell'Advisory Board per la predisposizione delle Linee Guida sull'accesso alla dirigenza pubblica, approvate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28/09/2022.

Nell'ambito del sopracitato modello, sono individuate sei competenze considerate più rilevanti e ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo manageriale. Ogni competenza è descritta attraverso una specifica definizione ed è declinata in una serie di comportamenti standard richiesti al dirigente, esemplificativi del modo di agire la competenza.

Tali competenze sono relative a:

- **Soluzione dei problemi;**
- **Gestione dei processi;**
- **Sviluppo dei collaboratori;**
- **Decisione responsabile;**
- **Gestione delle relazioni interne ed esterne;**
- **Tenuta emotiva.**

2. Le competenze dei dirigenti

Competenze	Comportamenti attesi
Area cognitiva	
Soluzione dei problemi Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.	1. Cogliere ed analizzare i problemi con atteggiamento costruttivo;
	2. Esaminare i pro e i contro delle diverse soluzioni correttive ed individuare quella adeguata al contesto;
	3. Agire per la soluzione del problema coerentemente alla migliore soluzione individuata in relazione alle proprie responsabilità;
	4. Verificare che la soluzione attuata abbia risolto il problema secondo i risultati attesi;
	5. Prendere in considerazione possibili soluzioni alternative;
	6. Generare soluzioni creative quando non è possibile seguire strade già tracciate.

Area manageriale	
<p>Gestione dei processi Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pianificare l'insieme dei progetti e attività, che i collaboratori in gruppo o individualmente devono realizzare per raggiungere gli obiettivi del Settore, e le scadenze che devono essere rispettate; 2. Sviluppare un piano d'azione adeguato al budget disponibile per attuare le linee guida stabilite per la gestione del Settore e realizzare il monitoraggio del piano di lavoro o del progetto e valutare i risultati; 3. Rilevare gli scostamenti rispetto al piano iniziale, sia per quanto riguarda i tempi che per quanto riguarda le risorse impiegate e i risultati, e definire le azioni per correggere gli scostamenti e le distorsioni rilevate rispetto al piano di lavoro iniziale; 4. Prevedere la possibilità di fronteggiare eventuali imprevisti; 5. Organizzare in modo ottimale i servizi identificando i ruoli, le persone che dovranno svilupparli e le risorse disponibili; 6. Attribuire l'ordine di priorità alle attività del proprio gruppo di lavoro in base al livello di rilevanza 7. Monitorare le azioni sviluppate dai diversi Servizi attraverso incontri con i responsabili e l'analisi dei dati e degli indicatori; 8. Fare una pianificazione annuale delle linee di lavoro.
<p>Sviluppo dei collaboratori Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incontrare i membri del gruppo di lavoro per ascoltarli, dare feed back, cogliere le differenze, valorizzarne gli apporti, individuare i valori di riferimento, i punti di forza, le aree di miglioramento, le motivazioni e agire per aiutarli a svilupparle; 2. Identificare le lacune del proprio gruppo, comunicare in modo assertivo e aiutare le persone del gruppo di lavoro a risolvere le situazioni con una significativa componente tecnica; 3. Insegnare e trasmettere al gruppo di lavoro la metodologia e le procedure, sia facendolo direttamente che formando un membro del gruppo di lavoro che poi possa trasferire le conoscenze agli altri colleghi; 4. Delegare gli incarichi di lavoro ai diversi membri del gruppo al fine di contribuire alla loro crescita; 5. Promuovere la condivisione delle informazioni e la gestione delle conoscenze con il gruppo e incoraggiare affinché quest'ultimo abbia una visione globale delle attività che vengono gestite; 6. Applicare il rinforzo positivo /negativo per i diversi membri del gruppo in modo coerente e con gli stessi criteri;

	<p>7. Valutare le attività del gruppo di lavoro e i risultati raggiunti, senza creare barriere o reticenze;</p> <p>8. Incoraggiare il gruppo di lavoro nell'attuazione di nuove proposte e nell'intraprendere percorsi di miglioramento;</p> <p>9. Applicare politiche che aiutino le persone a crescere, sia a livello personale che professionale;</p> <p>10. Riconoscere pubblicamente le buone prestazioni e le competenze del gruppo di lavoro e incoraggiare affinché quest'ultimo gestisca le procedure affidate;</p> <p>11. Organizzare l'ambiente di lavoro per promuovere la versatilità;</p> <p>12. Incoraggiare la creazione di gruppi o comunità di apprendimento.</p>
Area realizzativa	
<p>Decisione responsabile Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</p>	<p>1. Decidere in autonomia;</p> <p>2. Prendere decisioni di fronte a problemi anche complessi valutandone i possibili impatti;</p> <p>3. Assumersi la responsabilità delle proprie scelte sugli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo;</p> <p>4. Valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti;</p> <p>5. Cercare le informazioni necessarie senza però eccedere in ricerche eccessivamente onerose in termini di tempo e di risorse;</p> <p>6. Evitare ritardi nelle decisioni ma non lasciarsi prendere dall'impulsività.</p>
Area relazionale	
<p>Gestione delle relazioni interne ed esterne Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni – anche in una logica di interfunzionalità – o esterni all'organizzazione – inclusi quelli istituzionali – cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</p>	<p>1. Creare integrazione fra i diversi ruoli e contesti differenti;</p> <p>2. Conoscere e comprendere le reti esterne e saper individuare tra queste gli interlocutori adeguati alle necessità organizzative;</p> <p>3. Coltivare le relazioni trasversali, favorendo l'integrazione e la collaborazione tra settori dell'Ente ed eventuali servizi in convenzione;</p> <p>4. Coltivare e mantenere proficue relazioni di interscambio con gli interlocutori esterni;</p> <p>5. Sostenere il consolidamento delle reti esistenti e identificarne di nuove, al fine di costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro;</p> <p>6. Conoscere ed utilizzare gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo.</p>
Area del self management	
<p>Tenuta emotiva Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito</p>	<p>1. Riconoscere le emozioni proprie e altrui ed agire mettendo in campo tutte le proprie competenze emotive;</p>

costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità	2. E' consapevole dei propri punti di debolezza e si attiva per superarli;
	3. Comprendere le resistenze e i meccanismi di difesa propri ed altrui;
	4. Considerare il carico emotivo che le relazioni e gli eventi potrebbero comportare alle persone coinvolte;
	5. Mettersi nella prospettiva dell'altro, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino il suo comportamento;
	6. Agire in modo consapevole riguardo le emozioni che i propri comportamenti potrebbero stimolare.

Il peso delle competenze viene stabilito di anno in anno dal Segretario generale e comunicato al dirigente durante il colloquio di valutazione dell'anno successivo.

3. Sistema di incentivazione

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni normative e contrattuali nonché dalla contrattazione decentrata integrativa per l'area della dirigenza.

La percentuale di ripartizione del fondo destinato alla retribuzione di posizione e di risultato è individuata annualmente nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa per l'area della dirigenza del Comune di Lumezzane.

Nel caso di valutazione negativa non consegue il diritto, neanche parziale, alla retribuzione di risultato.

TITOLO IV

1. La valutazione del personale titolare di incarichi di Elevata Qualificazione

Il processo di valutazione individuale si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo con il Dirigente di riferimento, finalizzato a valutare sia l'andamento degli obiettivi assegnati sia le competenze manageriali e professionali.

La valutazione della performance organizzativa del personale titolare di Elevata Qualificazione è collegato sia al risultato complessivo di Ente sia al risultato di gruppo relativo agli obiettivi operativi di PIAO, individuati a inizio anno dal dirigente di riferimento, il quale attribuisce a ciascuno di essi un peso determinato. Nel caso in cui al valutato non siano assegnati obiettivi operativi di PIAO legati al risultato di gruppo, verrà incrementato il peso attribuito al risultato individuale, come successivamente individuato.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale titolare di incarichi di Elevata Qualificazione è collegata sia ai risultati conseguiti negli obiettivi operativi di PIAO assegnati dal dirigente di riferimento - misurati attraverso specifici indicatori appositamente individuati, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso determinato, sia alle competenze professionali e manageriali.

La valutazione finale, pertanto, è il risultato di:

- Performance Organizzativa:

- **Risultato di Ente:** fa riferimento alla performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati e lo stato di salute dei Servizi resi al cittadino. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi. I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.
- **Risultato di gruppo:** derivante dai risultati degli obiettivi operativi di PIAO, individuati ai fini della valutazione, in cui sono coinvolti due o più valutati.

- Performance Individuale:

- **Risultato individuale:** macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli obiettivi operativi del PIAO assegnati al valutato, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso dal dirigente di riferimento.
- **Competenze professionali, comportamentali e manageriali:** la valutazione delle competenze professionali e comportamentali sono riportate nella scheda del profilo professionale di riferimento indicato nel Sistema professionale del Comune di Lumezzane a cui si rinvia. Nella fase di assegnazione delle competenze, il valutatore deve assegnare le competenze suddette tenendo conto del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta. Poichè i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione svolgono un ruolo manageriale e compiono attività di coordinamento e gestione di persone, oltre alle competenze professionali e comportamentali scelte dal valutatore tra quelle indicate nella scheda del profilo professionale del Sistema professionale, sono assegnate obbligatoriamente le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche" del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione adottato in data 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni.

Tali competenze sono relative a:

- Gestione dei processi;
- Guida del gruppo;
- Sviluppo dei collaboratori;
- Ottimizzazione delle risorse.

Area Gestire le risorse pubbliche

GESTIONE DEI PROCESSI

Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo; • Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere; • Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito; • Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato;
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve - medio periodo; • Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere; • Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura; • Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro;
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio- lungo periodo; • Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto; • Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto; • Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.

GUIDA DEL GRUPPO

Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.

Livello	Indicatori di comportamento
---------	-----------------------------

Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio; • Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere; • Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro; • E' attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere; • Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo; • Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo; • Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura; • Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza; • Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra; • Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.

SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori; • Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto; • Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi; • Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori; • Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte; • Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze; • Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza;

	<ul style="list-style-type: none"> • Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi; • Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori • Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	
<i>Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • E' attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione; • Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione; • Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione; • Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione;
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • E' consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente; • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione; • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente; • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Fa analisi di previsione circa i futuri costi e ricavi; • Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie); • Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente; • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

La valutazione delle competenze professionali, comportamentali e manageriali assegnate al titolare di incarichi di EQ è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento, espressa attraverso un colloquio valutativo.

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati dal dirigente di riferimento, a ciascuna delle quattro macro aree valutative saranno assegnati i seguenti pesi complessivi:

- Risultato di ente: peso 10/100 (valore identico per tutto il personale pari al 10%);
- Risultato di gruppo: peso 20/100;
- Risultato individuale: peso 30/100;
- Competenze professionali e manageriali: a ciascuna delle competenze individuate è attribuito un peso, per un totale complessivo pari a 40/100.

Un punteggio inferiore al 65% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. n. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

La fase di valutazione termina con la consegna a ciascun titolare di incarichi di Elevata Qualificazione della propria scheda di valutazione individuale, la quale riassume gli elementi del sistema sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale.

2. Sistema di incentivazione

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto dal CCNL e dal CCDI. Le risorse destinate all'incentivazione della performance dei titolari di Elevata Qualificazione viene stabilita in sede di CCDI entro i limiti stabiliti dal CCNL vigente.

Nel caso di valutazione negativa non consegue il diritto, neanche parziale, alla retribuzione di risultato.

TITOLO V

1. La valutazione del personale delle Aree degli Operatori, degli Operatori Esperti, degli Istruttori e dei Funzionari

La valutazione della performance del personale delle Aree degli Operatori, degli Operatori Esperti, degli Istruttori e dei Funzionari non titolari di incarichi di EQ è collegata al risultato di ente, al risultato individuale e alle competenze professionali /comportamentali agite.

Ad inizio anno il dirigente dovrà individuare gli obiettivi operativi del PIAO da assegnare, compresi gli specifici indicatori necessari a misurare la performance. A ciascuno di essi viene attribuito un peso determinato.

In corso d'anno ciascun dirigente prevederà momenti di confronto con i dipendenti assegnati al settore finalizzati a valutare l'andamento della performance, sia rispetto agli obiettivi/attività assegnati sia rispetto alle competenze ed, eventualmente, a riorientare verso gli obiettivi e i comportamenti standard definiti.

La valutazione finale di ciascuno è il risultato di un insieme di elementi. Nello specifico:

- Performance Organizzativa:

- **Risultato di Ente:** fa riferimento alla performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati e lo stato di salute dei Servizi resi al cittadino. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi. I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.

- Performance individuale:

- **Risultato individuale:** macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli obiettivi operativi del PIAO assegnati al valutato, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso dal dirigente di riferimento.
- **Competenze professionali e comportamentali:** la valutazione delle competenze professionali e comportamentali indicate nel Sistema professionale a cui si rinvia è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento o del funzionario titolare di incarico di EQ se delegato dal dirigente, espressa attraverso un colloquio valutativo. Nella fase di assegnazione il valutatore deve assegnare le competenze suddette tenendo conto dell'area di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta.

Nel processo di valutazione, coordinato dal dirigente, che resta il responsabile della valutazione finale, possono essere coinvolti diversi attori:

- Per il personale delle Aree degli Operatori, degli Operatori Esperti e degli Istruttori il dirigente può avvalersi del supporto del Funzionario non titolare di incarico di EQ, direttamente responsabile del valutato, per raccogliere ulteriori elementi sulla performance nell'anno considerato;

- Per il personale dell'Area Funzionari che non sono titolari di incarichi di EQ il dirigente può avvalersi del supporto del personale titolare di incarico di EQ, direttamente responsabile del valutato, per raccogliere ulteriori elementi sulla performance nell'anno considerato.

2. Sistema di incentivazione

Le risorse relative all'incentivazione della performance del personale delle Aree degli Operatori, degli Operatori Esperti, degli Istruttori e dei Funzionari sono definite annualmente in fase di Contrattazione Decentrata Integrativa per il personale dipendente.

L'incentivo sarà assegnato sulla base dei risultati derivanti dalla scheda di valutazione.

Nel caso di valutazione negativa non consegue il diritto, neanche parziale, all'incentivo monetario.