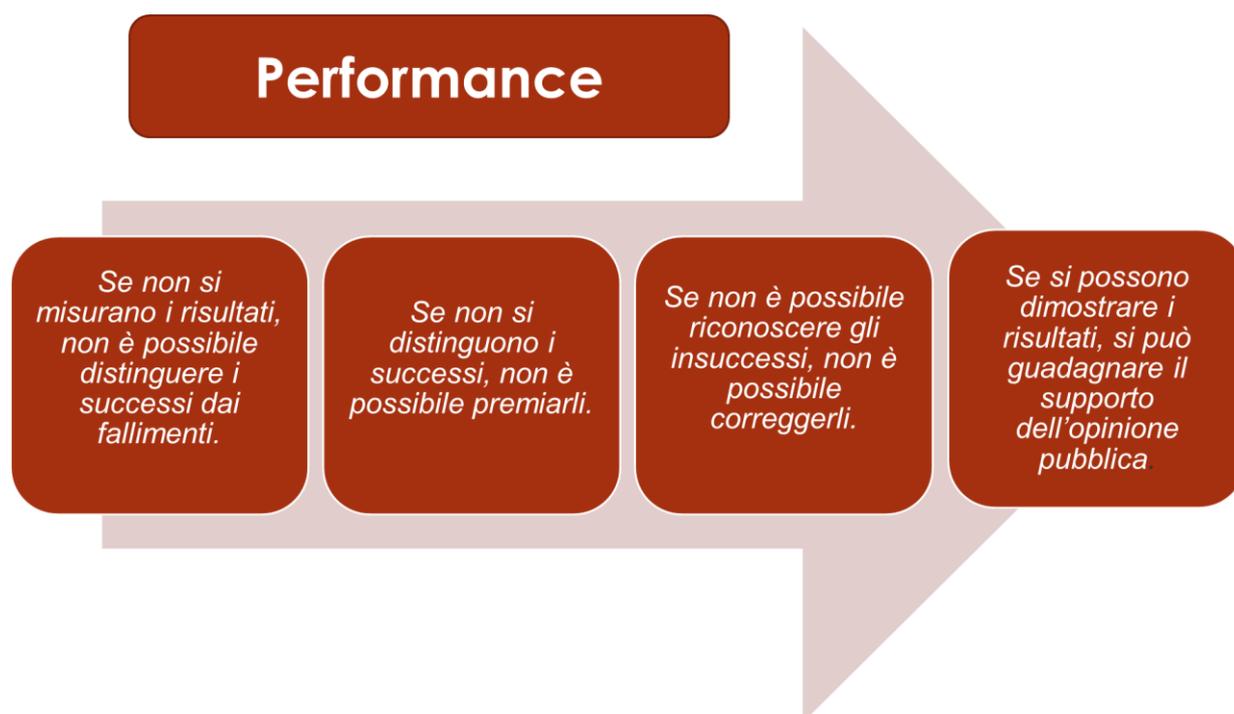




Manuale operativo 2022

Approvato con Determinazione del Sindaco metropolitano n. _____ 2021



Sommario

Sezione I Il sistema di misurazione e valutazione della performance: principi finalità e fondamenti	4
Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance	4
Centralità del sistema informativo	5
Gli obiettivi generali stabiliti dagli organi di Governo centrale	5
Le principali linee guida e circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica	5
Punto di partenza: l'identità della Città Metropolitana di Genova	6
Destinatari delle politiche della Città Metropolitana	6
Richiami normativi	6
Sezione II La descrizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance	7
Articolo 1 Oggetto e soggetti della misurazione e valutazione della performance	7
Articolo 2 Integrazione del ciclo della performance con la programmazione economico finanziaria e il nuovo Piano integrato attività e organizzazione	8
Articolo 3 Le scelte organizzative tra make or buy e il sistema della performance	9
Articolo 4 Le dimensioni della performance: organizzativa e individuale	9
La performance organizzativa e la performance individuale	9
Performance di ente	10
Performance di struttura (direzione, di servizio e di ufficio)	10
Performance individuali	10
Articolo 5 Peso delle diverse dimensioni delle performance e loro finalità	11
Articolo 6 La negoziazione	12
Articolo 7 Le caratteristiche degli obiettivi – obiettivi trasversali ponderazione e misurazione	13
Gli obiettivi trasversali	13
Articolo 8 Differenziazione dei giudizi dei dipendenti	15
Articolo 9 La valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi (skills)	15
Articolo 10 Contributo ai risultati in relazione alla presenza	16
Articolo 11 Segretario generale e le sue funzioni tipiche	17
Articolo 12 Direttori e dirigenti	18
Articolo 13 Posizioni organizzative	18
Le modifiche successive agli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa e degli altri dipendenti	19
Articolo 14 Personale privo di incarichi organizzativi	19
Articolo 15 Coordinamento con la responsabilità dirigenziale	21
Articolo 16 Performance e responsabilità disciplinare	21
Articolo 17 Valutazione negativa	21
Articolo 18 Procedure di conciliazione	22
Allegato B: Dizionario delle competenze	24
Allegato C: Comportamenti organizzativi del Segretario generale	31

Sezione I Il sistema di misurazione e valutazione della performance: principi finalità e fondamenti

Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP) come strumento strategico di gestione delle risorse umane nella prospettiva del miglioramento progressivo del contributo individuale agli obiettivi organizzativi.

Il sistema di gestione della performance è principalmente volto alla valorizzazione delle risorse umane e si attua attraverso la forte attenzione alla valutazione delle competenze e delle capacità organizzative di ogni singolo dipendente (skills individuali).

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso gli indicatori definiti.

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori quantitativi misurati e dei comportamenti organizzativi in vista della formulazione di un giudizio valutativo. E' la sintesi che ciascun valutatore fa del mix di risultati e comportamenti, perché gli uni di solito dipendono dagli altri. Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance. La figura seguente illustra il ciclo complessivo.



Comportamenti organizzativi

Una volta stabiliti gli standard comportamentali attesi su tutte le posizioni, sarà possibile evidenziare, attraverso la valutazione annuale dei comportamenti organizzativi e delle competenze, i punti di forza e le aree di miglioramento di ogni dipendente.

Risultati

Sempre nell'ambito del sistema di misurazione si procede alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Dalle valutazioni delle performance deriva un punteggio attribuito ad ogni dipendente tanto di profilo dirigenziale quanto di profilo non dirigenziale.

Il punteggio complessivo deriva dalla **misurazione** della performance nelle sue varie dimensioni organizzative, di ente, individuale e dalla valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

In relazione alle diverse finalità della valutazione viene attribuito un peso diverso alle dimensioni della performance, ai comportamenti organizzativi, nei termini seguenti:

- Performance di ente: rileva solo per direttori e dirigenti.
- Performance di struttura: è articolata secondo la struttura organizzativa e può riguardare la direzione, il servizio, l'ufficio.
- Performance individuale: si riferisce all'apporto di ciascuno, al conseguimento degli obiettivi. Può essere delineata come contributo agli obiettivi di struttura o a obiettivi specifici del valutato.

L'impatto del SMVP (sistema di misurazione e valutazione delle performance) e del ciclo delle performance che regola è rappresentato dal miglioramento continuo a livello qualitativo e quantitativo dei servizi erogati all'utente di Città Metropolitana di Genova.

Centralità del sistema informativo

Per il miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi erogati, il punto di snodo è rappresentato dal sistema informativo e dalla costruzione di obiettivi e indicatori che siano apprezzabili per i fruitori dei servizi della Pubblica Amministrazione.

Tutto dipende da come si scrivono gli obiettivi, gli indicatori, i target e da come si reperiscono i dati per misurarne il raggiungimento.

In tale logica si comprende la constatazione delle linee guida n. 3 della Funzione pubblica in materia di relazione sulle performance, laddove sull'affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione si esprime la preferenza per **fonti esterne certificate** o fonti interne **non auto dichiarate**, prime tra tutte il **controllo di gestione**.

Gli obiettivi generali stabiliti dagli organi di Governo centrale

In materia il legislatore è intervenuto demandando alla Funzione Pubblica il compito di definire alcuni obiettivi di performance di comparto.

Il comma 01 introdotto dal decreto legislativo n. 74/17 all'articolo 5 del decreto legislativo n. 150/2009 prevede la fissazione di:

- **Obiettivi generali** da parte degli organi di Governo centrale "tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini"
- **Obiettivi specifici** di ogni amministrazione da adottare in coerenza con una direttiva annuale della Funzione pubblica.

Le principali linee guida e circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica

Sono state emanate alcune circolari e linee guida dal Dipartimento della Funzione Pubblica
Giugno 2017 linee guida n. 1 performance Ministeri

Dicembre 2017 Linee guida n. 2 sui sistemi di valutazione della performance Ministeri

Novembre 2018 Linee guida 3 per la Relazione annuale sulla performance

Novembre 2019 Linee guida n. 4 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche

Dicembre 2019 Linee guida n. 5 per la misurazione e valutazione della performance individuale

Circolare sugli indicatori comuni relativi alle **funzioni di supporto** svolte dalle pubbliche amministrazioni del 30 dicembre 2019 sulle seguenti funzioni di supporto

- Gestione delle risorse umane
- Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili
- Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione
- Gestione della comunicazione e della trasparenza

Punto di partenza: l'identità della Città Metropolitana di Genova

Preso atto che le linee guida ad oggi contengono suggerimenti di massima per i Ministeri e per alcune funzioni di supporto, è fondamentale per la Città Metropolitana di Genova partire dalla propria identità istituzionale, che ne definisce le missioni fondamentali, per una corretta impostazione di obiettivi apprezzabili dalla comunità amministrata.

Dopo la legge Delrio, la Città Metropolitana è diventata un ente di secondo grado ad elezione indiretta, il cui il vertice politico è il sindaco del capoluogo Genova. Il cambiamento dell'identità politica non è senza effetti sulle funzioni svolte, viene meno infatti l'alterità tra Ente Provincia e singoli comuni, e la Città Metropolitana risulta essere un coacervo degli interessi pubblici di titolarità dei singoli enti comunali che la compongono, oltre a dover rappresentare tutta la comunità provinciale per i servizi di area vasta.

Le funzioni fondamentali della Città Metropolitana, oltre alla pianificazione strategica e territoriale provinciale, riguardano il core business tipico delle ex province, ossia l'edilizia scolastica delle scuole superiori e le strade provinciali, a cui si sono aggiunti i servizi d'ambito nel settore idrico, rifiuti e trasporto pubblico locale.

Le Città metropolitane possono essere un livello di esercizio di funzioni amministrative delegate dall'alto, dallo Stato o dalla Regione, o dal basso, delegate dai comuni, per cui il perimetro delle attività è variabile nel tempo.

Affinché il piano della performance sia efficace occorre tenere conto dell'identità della Città Metropolitana alla luce delle funzioni conferite alle quali vanno destinate risorse finanziarie, umane e strumentali.

Destinatari delle politiche della Città Metropolitana

I destinatari delle politiche della Città Metropolitana sono i cittadini del territorio provinciale, che fruiscono dei servizi di rete, della viabilità provinciale, la popolazione scolastica che frequenta le scuole di secondo grado, i cittadini richiedenti provvedimenti autorizzativi in materia ambientale, in materia di viabilità e trasporto.

Gli interessi collettivi dei cittadini metropolitani sono anche mediati dai rappresentanti politici territoriali dei singoli comuni. Influenzati dall'attività di Città Metropolitana sono anche tutte le imprese che a vari livelli interagiscono con l'ente.

Il ruolo attivo degli stakeholders nella valutazione partecipativa

La rilevazione della qualità percepita dal fruitore dei servizi erogati rappresenta un indicatore di performance partecipativa (customer satisfaction). Tale tipologia di performance potrà essere rilevata in relazione alla tipologia di servizi erogati. Ciò implica l'individuazione di uno o più stakeholder fruitori di tali servizi.

La dimensione partecipativa della performance viene realizzata all'interno del Piano delle performance (o PIAO) attraverso questionari di customer satisfaction con le seguenti caratteristiche:

- cadenza annuale,
- coinvolge e consente la partecipazione a tutti gli interessati,
- garantisce l'assoluta privacy ai valutatori,
- riguarda servizi rilevanti per l'utente in un'ottica di creazione di valore pubblico,
- accessibile al Nucleo di valutazione (accessibilità ai risultati).

Richiami normativi

Il presente documento disciplina il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance in coerenza con le linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica secondo quanto disposto dall'art. 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, modificato dal decreto legislativo 25

maggio 2017, n. 74 e con le modalità di raccordo e integrazione coi documenti di pianificazione e di programmazione finanziaria e di bilancio
Costituiscono, quindi, principale presupposto normativo, per quanto applicabile alla Città Metropolitana di Genova:

- Principi generali e articoli da 1 a 20 del decreto legislativo n. 150/2009
- Regolamento degli uffici e dei servizi, Parte seconda articoli 11 e 12
- Regolamento dei controlli interni che stabilisce che i monitoraggi del Piano delle performance (almeno due all'anno) avvengono con la collaborazione dei singoli Servizi dell'Ente

Negli ultimi anni nel mondo del lavoro pubblico e privato si sono diffuse forme di lavoro agile ossia non legate ad una prestazione oraria, ma fondata sulla fiducia e l'autonomia del lavoratore. Il lavoro agile presuppone autonomia e un forte orientamento al risultato. Impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, pianificare per risultati, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti. Deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista.

In materia si richiama la Direttiva della Funzione pubblica n. 3/2020 del 4 maggio 2020 sul lavoro agile.

Sezione II La descrizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Articolo 1 Oggetto e soggetti della misurazione e valutazione della performance

L'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009 disciplina i contenuti e i soggetti del sistema di misurazione e valutazione.

Nella organizzazione della Città Metropolitana di Genova le funzioni di organismo di valutazione sono svolte da un Nucleo di valutazione.

La struttura che ai sensi del comma 9 dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 supporta il Nucleo di valutazione è composta dall'ufficio controlli interni e dall'ufficio risorse umane.

Le linee guida sulla performance individuale pongono in luce la distinzione tra misurazione e valutazione:

La **misurazione** della performance viene svolta dall'ufficio di controllo interno, preferibilmente utilizzando dati reperiti da banche dati informatiche e con l'ausilio di appositi software. Le rilevazioni del controllo interno forniscono la base per la costruzione della relazione sulla performance, soggetta a validazione del Nucleo.

La validazione della relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione (art. 14 c. 4 lett. c) d.lgs. 150/2009) chiude la misurazione e apre la valutazione attraverso la verifica, da parte dell'Nucleo di Valutazione, della comprensibilità, della conformità e dell'attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella relazione sulla performance.

La validazione è l'atto che attribuisce efficacia alla relazione sulla performance e costituisce condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività (titolo III d.lgs. 150/2009).

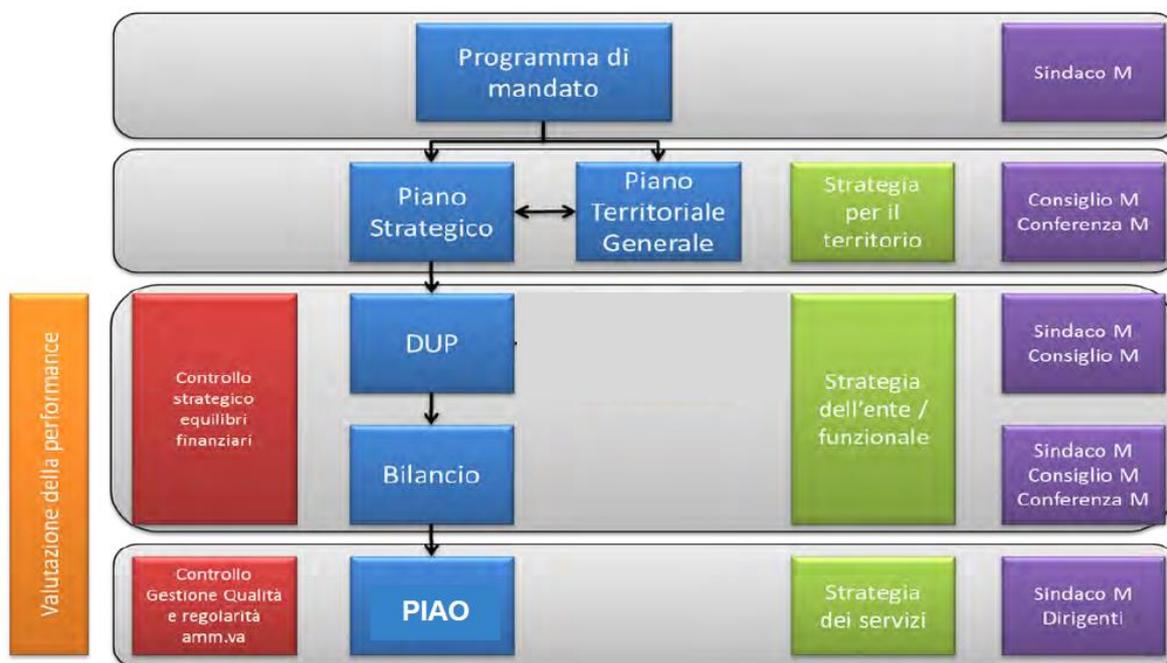
Gli indicatori sono periodicamente rimodulati alla luce dei principi di cui al D.lgs. 150/2009, come modificato dal D. lgs. 74/2017, al fine di tener conto della soddisfazione dell'utente finale (cittadini) o intermedio (enti) o interno (per i servizi di staff).

La valutazione dei comportamenti organizzativi è svolta dal superiore gerarchico proprio per la sua quotidiana interazione e migliore conoscenza dei comportamenti organizzativi dei soggetti valutati.

Articolo 2 Integrazione del ciclo della performance con la programmazione economico finanziaria e il nuovo Piano integrato attività e organizzazione

La misurazione e la valutazione della Performance è integrata nel processo di pianificazione strategica, di programmazione economico-finanziaria e in un nuovo strumento: Piano integrato attività e organizzazione (Piao, previsto dall'art. 6 del decreto 80 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113). Piao integra il piano delle performance, il piano dei fabbisogni del personale, il piano della formazione, il piano organizzativo del lavoro agile, il piano di reingegnerizzazione dei processi, il piano per la transizione digitale, il piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e il piano delle azioni positive.

Il piano della performance per gli Enti locali, era già stato integrato con il piano esecutivo di gestione e con il piano dettagliato degli obiettivi, rispettivamente previsti dagli articoli 169 e 108 del Testo Unico sugli Enti Locali.



In base al nuovo principio di programmazione, il Piano delle performance, integrato con il piano esecutivo di gestione e con il nuovo PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE, è, quindi, il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nel Documento Unico di Programmazione e ha un'estensione temporale pari a quella del bilancio di previsione, ossia triennale.¹

¹ **Articolo 108 d.lgs. n. 267/2000** " Compete in particolare al Direttore generale la predisposizione del piano dettagliato di obiettivi previsto dall'art. 197, comma 2, lettera a), nonché la proposta di piano esecutivo di gestione previsto dall'art. 169. A tali fini, al Direttore generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'ente, ad eccezione del segretario del comune e della provincia." **Articolo 169 d.lgs. n. 267/2000 - Comma 3 -bis** Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macro aggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel PEG . **Articolo 10 decreto legislativo n. 150/2009** 1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno (1): entro il 31 gennaio, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b), definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle

Articolo 3 Le scelte organizzative tra make or buy e il sistema della performance

Preliminarmente alla costruzione degli obiettivi di struttura occorre una mappatura delle attuali forme di gestione in essere nella Città Metropolitana per la gestione dei servizi, indicando i casi in cui la gestione è totalmente interna rispetto ai casi in cui c'è una esternalizzazione totale o parziale.

Si intende per esternalizzazione totale o parziale, l'appalto, la concessione, le convenzioni, e in generale ogni strumento giuridico che attribuisca all'esterno lo svolgimento di un servizio dell'Ente. In tale caso gli obiettivi di risultato rispetto alle quantità e qualità del servizio, non fanno parte della performance dell'Ente, ma costituiscono i kpi (indicatori chiave di prestazione) del contratto stipulato con l'operatore esterno.

Il buon risultato di un operatore è il frutto di una corretta programmazione e impostazione degli obiettivi del contratto, nonché della vigilanza sulla regolare esecuzione dello stesso.

Ai dirigenti e agli uffici che affidano in esterno l'erogazione di servizi spetta pertanto una corretta programmazione e impostazione degli obiettivi del contratto e la vigilanza, le quali diventano ambito di valutazione della performance.

Articolo 4 Le dimensioni della performance: organizzativa e individuale

Va ricordato che la performance è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, una struttura apportano, attraverso la loro azione, al raggiungimento degli obiettivi.

La performance organizzativa e la performance individuale

Le dimensioni della performance organizzativa e individuale hanno punti di contatto.

Nel paragrafo 3.1 delle linee guida n. 5/2019 viene precisato:

Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali, tutti, (direttori, dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire.

Gli obiettivi individuali, invece sono obiettivi assegnati specificatamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

La performance organizzativa può fare riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o gruppo di lavoro.

risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

1-bis. Per gli enti locali, ferme restando le previsioni di cui all'articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, la Relazione sulla performance di cui al comma 1, lettera b), può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del citato decreto legislativo

Commi 8 e 8 bis articolo 1 legge n. 190/12

8. L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione. L'organo di indirizzo adotta il Piano triennale per la prevenzione della corruzione su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro il 31 gennaio di ogni anno e ne cura la trasmissione all'Autorità nazionale anticorruzione. Negli enti locali il piano è approvato dalla giunta. L'attività di elaborazione del piano non può essere affidata a soggetti estranei all'amministrazione. Il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, entro lo stesso termine, definisce procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi del comma 10, i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. Le attività a rischio di corruzione devono essere svolte, ove possibile, dal personale di cui al comma 11.

8-bis. L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti. L'Organismo medesimo riferisce all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

In particolare, per i direttori-dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (Po), lo stesso legislatore, all'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

- Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (obiettivi di struttura di appartenenza o progetti anche non collegati agli obiettivi della propria struttura);
- Alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Performance di ente

Fa riferimento all'Ente nel suo complesso. Al fine di consentire, in fase di valutazione, il benchmarking con altri enti, vengono attivati annualmente indicatori di performance di ente (detti indicatori di dimensione), scelti tra quelli indicati nelle linee guida del Dipartimento funzione pubblica (**Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche 2019**). A questi sono aggiunti indicatori ritenuti strategicamente rilevanti dal Direttore generale in accordo col Nucleo di valutazione. Tra questi viene previsto un Indicatore che attinge alla dimensione partecipata della performance.

La Performance organizzativa di Ente sarà il risultato della media dei risultati ottenuti su ogni indicatore.

Performance di struttura (direzione, di servizio e di ufficio)

La misurazione è effettuata mediante l'impiego di obiettivi di struttura, riferiti a tre ambiti organizzativi:

- La direzione a cui è preposto un direttore
- Il servizio a cui è preposto un dirigente
- L'ufficio a cui è preposto un titolare di posizione organizzativa e tutto il relativo personale dei diversi livelli.

Si vuole monitorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi forniti dalle diverse unità organizzative in cui è ripartita l'organizzazione dell'Ente. Si dichiara in sostanza, all'inizio di ogni anno, quale obiettivo qualitativo o quantitativo ciascuna direzione, servizio e ufficio si impegnano a garantire rispetto ai servizi erogati.

Performance individuali

Le linee guida della Funzione pubblica sulla performance individuale n. 5/2019 precisano che le dimensioni della performance individuale attengono a due elementi fondamentali: i risultati e i comportamenti:

- ❖ **Risultati**, riferiti agli obiettivi di struttura e individuali annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP (Sistema di misurazione della valutazione delle performance), in:

- Risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
 - Risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
 - Risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- ❖ **Comportamenti**, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione, si cerca di valutare il saper fare e il saper essere. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori garantendo una congrua differenziazione dei giudizi.

Una ulteriore finalità della performance individuale è individuare i gap di competenza sia tecnica che di tipo manageriale (ad esempio leadership digitale, gestione del cambiamento etc.) da colmare con percorsi formativi, oltre che per il conferimento di incarichi e/o per avanzamenti di carriera ed economici.

Per il personale non dirigenziale la performance individuale può fare riferimento, oltre che ai comportamenti e competenze agite a:

- Obiettivi di gruppo, che sono obiettivi organizzativi e possono essere individuati come parte degli obiettivi della struttura di appartenenza.
- In obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa.
- Eventuali obiettivi individuali

Articolo 5 Peso delle diverse dimensioni delle performance e loro finalità

La valutazione delle performance individuali ha più finalità: oltre alla funzione legata all'erogazione del trattamento accessorio, è possibile utilizzarla per individuare gap formativi, per il conferimento di incarichi, per le progressioni economiche e di carriera. I pesi, a seconda della finalità e del livello lavorativo, sono differenziati (vedi tabella n 1). Per le progressioni economiche e di carriera in caso di assenza di obiettivi individuali, il peso ricadrà per intero sulla valutazione dei comportamenti organizzativi. Nelle altre finalità (salario accessorio, gap formativi, conferimento di incarichi), l'eventuale mancanza dell'obiettivo individuale specifico, sposterà il relativo peso (10%) sui risultati organizzativi.

Nella seguente tabella si dà evidenza al peso delle diverse dimensioni della performance in relazione alle diverse finalità di impiego.

Tab. n. 1

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI %		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI (funzioni tipiche del Segretario art 97)
Erogazione del trattamento economico accessorio	40	10	50

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI/DIRIGENTI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI %		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
Erogazione del trattamento economico accessorio	50	10	40
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	0	40	60
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	70	0	30

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI %		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
Erogazione del trattamento economico accessorio	50	10	40
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	0	20	80
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	0	50	50
Progressioni economiche	0	30	70
Progressioni di carriera	0	40	60

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI %		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
Erogazione del trattamento economico accessorio	30	10	60
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	0	20	80
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	0	50	50
Progressioni economiche	0	30	70
Progressioni di carriera	0	30	70

Articolo 6 La negoziazione

Nell'ambito della norme che disciplinano processi e competenze relative alla programmazione economico finanziaria e al ciclo della performance, compreso il nuovo strumento di pianificazione operativa integrato, il Piao, al fine di garantire una coerenza interna vengono svolti vari processi di negoziazione degli obiettivi di struttura e individuali prima di addivenire alla formale approvazione del Piano delle performance. Esemplicativamente:

- i dipendenti e responsabile di posizione organizzativa
- i responsabili di posizione organizzativa e i dirigenti
- i dirigenti e i direttori
- i direttori e il Direttore generale
- Segretario e Direttore generale con il Sindaco Metropolitano.

Nei vari livelli di negoziazione le parti devono assicurare la coerenza con le priorità strategiche derivanti dagli atti di indirizzo che definiscono gli obiettivi strategici da cui discendono gli obiettivi operativi di DUP (Documento unico di programmazione). I vari livelli di negoziazione si tengono nel medesimo arco temporale in modo da arrivare ad una adozione contestuale dei vari strumenti di pianificazione gestionale. In pratica l'individuazione degli obiettivi di struttura e individuali deve avvenire nello stesso periodo allo scopo di renderli coerenti tra di loro.

Articolo 7 Le caratteristiche degli obiettivi – obiettivi trasversali ponderazione e misurazione

Caratteristiche

Le caratteristiche degli obiettivi sono fissate per legge. Nello specifico all'articolo 5 comma 2 del D.lgs. 150/2009 si dispone che gli obiettivi devono essere:

- a) **rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività**, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi trasversali

E' possibile che su un medesimo obiettivo vengano coinvolti, con ruoli e attività diverse, dipendenti appartenenti a diverse unità organizzative. Questo avviene di norma tra uffici di staff e uffici di linea, che devono interagire per il raggiungimento di risultati apprezzabili dalla collettività.

Tale coinvolgimento in obiettivi trasversali rappresenta una ulteriore leva per incentivare il lavoro di squadra e per cementare l'unitarietà dell'Ente e il senso di appartenenza. Gli obiettivi di struttura trasversali possono essere ricondotti a tutto il personale coinvolto, a partire dal dirigente passando per la posizione organizzativa, sino ai collaboratori dei livelli coinvolti. Riguardano più unità organizzative ovvero appartenenti a servizi e direzioni diverse.

Ponderazione

Al fine di dare rilievo alle diverse dimensioni degli obiettivi indicate nell'articolo 5 comma 2, si procede con una ponderazione degli stessi in funzione della loro strategicità, complessità e alla tipologia di obiettivo. I pesi delle prime due (strategicità e complessità) vanno sommati e il risultato viene moltiplicato per il peso attribuito alla tipologia di obiettivo prescelta.

- 1) **della loro strategicità**, rispetto alla creazione di valore pubblico, sulla base della seguente graduazione:

- massima ⇒ 80/100;
- rilevante ⇒ 80/100;

- normale ⇒ 20/100;

2) della loro complessità sulla base della seguente graduazione:

- elevata ⇒ 60/100;
- rilevante ⇒ 30/100;
- normale ⇒ 20/100;

3) nonché della specifica **tipologia** di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:

- Obiettivi ad alto impatto esterno (outcome) peso 50/100
- Obiettivo trasversale (coinvolgimento di almeno due strutture di servizi diversi) peso 50/100
- Obiettivi innovativi o di sviluppo ⇒ peso 50/100
- Obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi ⇒ peso 40/100
- Obiettivi di miglioramento qualitativo ⇒ peso 40/100
- Obiettivi di miglioramento economico ⇒ peso 40/100
- Obiettivi di ampliamento quantitativo ⇒ peso 30/100
- Obiettivi di mantenimento con migliorata efficienza ⇒ peso 25/100

Misurazione e grading

La misurazione degli obiettivi avviene attraverso l'indicatore di performance (key performance indicator) espresso in termini numerici.

Per ogni indicatore viene assegnato un target, un risultato atteso.

A fine anno se ne misura l'effettivo grado di raggiungimento attraverso l'indicatore (k.p.i.), si raffronta il risultato conseguito con l'atteso e si attribuisce un punteggio nella fascia di grading corrispondente al livello di raggiungimento del risultato.

La seguente tabella esprime la corrispondenza tra i vari livelli di realizzazione quantitativa dell'obiettivo e fasce di punteggio:

Le fasce di misurazione (grading) a partire dal 2022

0	60	80	100	130
Target non raggiunto	Target parz raggiunto	Target quasi raggiunto	Target centrato	Over performance

Il punteggio attribuito in relazione al livello quantitativo di realizzazione dell'obiettivo, viene infine ponderato a seconda del peso che era stato previsto per l'obiettivo.

La costruzione del piano della performance

Il piano della performance viene costruito in una dimensione orizzontale che mira all'evidenziazione dei risultati apprezzabili per la collettività, così che possa essere rendicontato nella medesima prospettiva. Accanto alla dimensione orizzontale per **obiettivi** in cui vengono indicati i dipendenti, dirigenti e direttori coinvolti, vengono anche redatte delle schede individuali che raccolgono per ciascun dipendente, dirigente, direttore, e per il segretario, gli obiettivi in cui viene coinvolto, a livello di struttura di appartenenza, di gruppo di lavoro, di Ente, in modo da consentire una lettura per ciascuno di essi.

Le due dimensioni del piano della performance, orizzontale e verticale, sono coincidenti nei contenuti relativi ai risultati attesi nelle varie componenti. Nella scheda che costituisce la dimensione verticale del piano della performance, e che non costituisce oggetto di approvazione, ma è una semplice traduzione degli obiettivi per ciascun lavoratore dell'Ente, vengono anche indicati i comportamenti e competenze attese come previsti nel presente sistema di valutazione. La definizione degli obiettivi, compresi quelli di unità organizzativa, avviene secondo il processo di negoziazione come indicato all'articolo 6.

Il personale dei vari livelli partecipa agli obiettivi di struttura o sono assegnatari di obiettivi specifici.

Articolo 8 Differenziazione dei giudizi dei dipendenti

Al riscontro del livello di differenziazione può corrispondere un punteggio massimo di 5 punti sui 40 attribuiti ai comportamenti organizzativi.

Per calcolare il grado di differenziazione delle valutazioni espresse dal dirigente si fa ricorso al calcolo dello scarto quadratico medio (SQM) attribuendo il punteggio massimo in funzione della maggiore differenziazione e operando in modo proporzionale.

Articolo 9 La valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi (skills)

Nella tabella che segue sono indicate competenze e comportamenti per i direttori e dirigenti con indicazione dei rispettivi pesi da utilizzare per il calcolo del punteggio ponderato complessivo.

Tabella 2 competenze e comportamenti

Direttori e dirigenti		Peso	Punteggio	Punteggio pesato
Gestire il cambiamento (change management) e Leadership digitale	Capacità di lettura del contesto e dei cambiamenti in essere e di proporre soluzioni innovative tenendo bene a mente i propri stakeholders - Capacità di organizzare i processi lavorativi alla luce delle nuove tecnologie. Guidare la (necessaria) trasformazione delle organizzazioni pubbliche cogliendo appieno le opportunità delle tecnologie. Ripensare i servizi, leggendo i propri miglioramenti nella riduzione degli "adempimenti" a carico dei cittadini.	30		
Integrità e promozione dell'etica pubblica	Capacità di interpretare i molteplici interessi in gioco e di orientare le proprie azioni e dei propri collaboratori verso il bene comune	20		
Orientamento al risultato	Comunicare gli obiettivi in modo chiaro e tempestivo ai collaboratori. Capacità di gestire il tempo, di stabilire le priorità, di comunicarle efficacemente. Propensione alla delega e alla responsabilizzazione del team. Monitoraggio costante dello stato di avanzamento dei progetti.	20		
Lavoro di squadra	La Città metropolitana di Genova è un'unica squadra in cui tutti i dirigenti collaborano ed interagiscono per raggiungere gli obiettivi pianificati	30		

Personale di categoria A, B, C, D.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale di categoria A, B, C e D (con o senza PO) avviene anch'essa sulla base di predefiniti fattori valutativi.

Le descrizioni dettagliate di ogni singolo fattore del personale di categoria A, B, C e D (con o senza PO) sono illustrate nell'allegato B (dizionario delle competenze). Nella tabella vengono indicati i rispettivi pesi per ogni fattore valutativo e per ogni categoria di dipendente.

Tabella 3

Personale dei livelli	A/B	C	D	D con IPO
1) Collaborazione e lavoro di squadra che si misurano tramite il la qualità e quantità del contributo. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi.	40	40	40	40
2)) Orientamento e conciliazione tra risultati e legalità.	20	20	20	20
3) Orientamento all'utente esterno (servizi di linee)	20	20	15	15
4) Capacità di risoluzione dei problemi e di gestire il cambiamento e nello specifico la transizione al digitale in funzione del ruolo svolto	20	20	25	25
Per attività amministrative, contabilità, segreteria e staff				
5) Gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza - segreteria, assistenza, gestione documentale senza rapporto con utenza esterna	20	20	15	15
la n 5 è alternativa alla n 3 (orientamento all'utenza solo esterna)				

Articolo 10 Contributo ai risultati in relazione alla presenza

La partecipazione alla corresponsione dei compensi accessori si fonda sulla realizzazione degli obiettivi e sulla valutazione dell'apporto partecipativo individuale e collettivo del personale.

L'assenza del dipendente, qualunque sia la sua motivazione, non produce di per sé una diretta, immediata e corrispondente decurtazione dei compensi per produttività, ma, a tal fine, occorre, invece, valutare, in un quadro più ampio ed in coerenza con la natura e le caratteristiche di tale componente del trattamento accessorio, la reale incidenza della stessa e cioè le conseguenze che ne sono derivate sotto il profilo della effettiva partecipazione, quantitativa e qualitativa, del dipendente stesso ai progetti e programmi di produttività, e, quindi, **al raggiungimento degli obiettivi** e dei risultati prefissati che giustificano l'erogazione del compenso.

L'accesso alla retribuzione accessoria dipende dall'apporto nel conseguire gli obiettivi e non alla mera presenza sul posto di lavoro.

I periodi di assenza, potendo incidere significativamente sull'apporto partecipativo al progetto o programma di attività potrebbero determinare la conseguente e necessaria riduzione del compenso da corrispondere, **fino ad annullarlo, quando i risultati conseguiti non siano in alcun modo apprezzabili** [RAL 1568 Orientamenti Applicativi \(aranagenzia.it\)](#)
[RAL 1747 Orientamenti Applicativi \(aranagenzia.it\)](#)

L'amministrazione fa ricorso a lavoro agile, il quale presuppone autonomia e un forte orientamento al risultato. Impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, pianificare per risultati, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti.

In caso di cambiamenti dell'incarico in corso d'anno, la valutazione terrà conto dei diversi periodi. Si commisurerà la valutazione e il relativo premio al periodo di lavoro effettuato nei rispettivi ruoli.

Stesso dicasi nel caso di passaggio di categoria in corso d'anno: il dipendente, soggetto alla progressione di carriera, partecipa alla liquidazione del budget con i rispettivi inquadramenti, tenendo conto della lunghezza dei diversi periodi in cui è stato impiegato.
Per i neo assunti e per i cessati, non si procede alla valutazione per periodi lavorativi presso l'ente inferiori a due mesi.

Articolo 11 Segretario generale e le sue funzioni tipiche

Il contratto collettivo nazionale vigente stabilisce che gli enti destinano all'indennità di risultato del segretario, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10% del monte salari relativo nell'anno di riferimento, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.⁵

Di conseguenza si impone l'esigenza di definire un'appropriata metodologia di valutazione, che consenta di determinare se ed in quale misura la retribuzione di risultato stanziata debba essere riconosciuta al Segretario dell'ente, considerando il riferimento al D.Lgs. 286/1999 contenuto nello stesso contratto (richiamo che oggi si intende alle nuove norme su valutazione e performance).

Il richiamo che il contratto collettivo dei Segretari fa ai sistemi previsti dal decreto legislativo n. 286/1999 è da intendersi ai sistemi di valutazione previsti dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009.⁶

Gli incarichi aggiuntivi del Segretario derivano in parte da Statuto e Regolamenti dell'Ente, in parte da provvedimenti del Sindaco Metropolitano, mentre gli obiettivi sono fissati analogamente a quanto avviene per i dirigenti, nel Piano delle Performance.

Il nucleo fondamentale delle funzioni svolte dal Segretario attiene alle funzioni caratteristiche come definite dall'articolo 97 del decreto legislativo n. 267/2000:

Il segretario comunale e provinciale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;

Coordinamento dei dirigenti solo quando non è stato nominato il Direttore generale

Il segretario sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività, salvo quando ai sensi e per gli effetti del comma 1 dell'art. 108 il sindaco e il presidente della provincia abbiano nominato il Direttore generale.

Le funzioni tipiche in dettaglio

⁵ **Articolo 42 CCNL Segretari Comunali e Provinciali 2011.** 1 Ai Segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore generale. 2. Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa. 3. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs.n.286/1999, relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

⁶ In tal senso Aran - SEG_041_Orientamenti_Applicativi L'istituto della "Valutazione" è obbligatorio anche per il segretario comunale? In proposito, si ritiene utile precisare quanto segue: a) in generale, si deve evidenziare che, in base alle previsioni del Titolo II del D.Lgs.n.150, tutte le amministrazioni adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare non solo la performance organizzativa ma anche quella individuale, con riferimento a tutte le categorie di personale presenti nell'ente (dirigenti e non dirigenti); b) con riferimento poi alla particolare ipotesi del segretario comunale, si deve ricordare anche che allo stesso, l'indennità di risultato non può essere erogata in modo automatico e per il solo servizio prestato; infatti, l'art. 42 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16.5.2001, stabilisce che la corresponsione di tale voce retributiva può avvenire solo nel rispetto delle precise condizioni e modalità ivi stabilite e cioè: 1) preventiva determinazione dell'ammontare della retribuzione di risultato che può essere riconosciuta al segretario, nell'ambito delle risorse effettivamente disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa; 2) preventiva fissazione e formale conferimento al segretario di precisi obiettivi, tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore generale; 3) valutazione annuale degli obiettivi e dei risultati conseguiti dal Segretario da parte degli enti, che a tal fine utilizzano con gli opportuni adattamenti la disciplina adottata in coerenza con le previsioni del Titolo II del D.Lgs.n.150/2009, in materia di definizione di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

- Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e cura della relativa verbalizzazione;
- Espressione del parere di regolarità tecnica di cui all'articolo 49, sulle proposte di deliberazione, per i servizi di competenza o in sostituzione di altro responsabile di servizio
- Rogito, su richiesta dell'ente, dei contratti nei quali l'ente è parte e autenticazione delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente.

Qualora vengano attribuite le funzioni di Direttore generale al Segretario generale, queste non danno luogo a indennità di risultato in applicazione dell'art. 44 del CCNL dei Segretari Generali. Nel caso in cui venga nominato un Direttore generale esterno, il trattamento economico viene determinato nel contratto individuale di lavoro.

Articolo 12 Direttori e dirigenti

In sede di predisposizione del Piano delle performance sono assegnati da 2 a 4 obiettivi per ogni dirigente/direttore così come per il Segretario generale. Gli obiettivi, sono individuati come di struttura o individuali come previsto nell'articolo 7.

In un'ottica di processo e di forte integrazione tra le varie direzioni dell'ente, si predispongono obiettivi trasversali che coinvolgano più strutture nelle rispettive fasi di intervento.

L'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

Il Sindaco indica di norma un obiettivo particolarmente sfidante, per il quale si considera possibile una "over performance" in funzione del superamento di target oltre una certa soglia predefinita.

L'obiettivo in over performance può essere soltanto 1 per ogni soggetto valutato (dirigente, direttore).

La connotazione over performing dell'obiettivo, viene meno laddove il dirigente avanzi una richiesta di rimodulazione in peggio dello stesso entro il termine dell'esercizio.

Articolo 13 Posizioni organizzative

I titolari di posizione organizzativa per definizione⁷ hanno la responsabilità di una posizione di lavoro che richiede assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato e comporta lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.

Le cosiddette alte professionalità ricoprono posizioni di lavoro che oltre a richiedere assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato come le posizioni organizzative, a differenza di queste si caratterizzano per i contenuti di elevata qualificazione professionale o di responsabilità della posizione ricoperta, e per la necessaria sussistenza di titoli universitari e/o iscrizione ad albi professionali.

Pertanto ai titolari di posizione organizzativa e alte professionalità va riferito un ambito di performance organizzativa coincidente con quella fatta registrare dalla struttura organizzativa di appartenenza, oltre che le performance organizzative dei gruppi di lavoro trasversali (quando presenti).

La performance individuale pertanto si riferisce a più dimensioni:

- La dimensione organizzativa, in quanto gli obiettivi sono riferiti all'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza.

- Dimensione individuale legata ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati.
- Qualità del contributo personale alla performance della struttura sovraordinata di appartenenza o di altra struttura in caso di obiettivi trasversali.
- Le competenze e i comportamenti organizzativi.

A inizio anno, vengono assegnati obiettivi di struttura e **individuali specifici** ai titolari di Posizioni organizzative (Po) nell'ambito del piano della performance. L'assegnazione degli obiettivi avviene secondo il processo di negoziazione sopra descritto.

La rappresentazione unitaria degli obiettivi assegnati alle dimensioni organizzative è utile per rappresentare la necessità di coordinamento interno e coesione, nonché focalizzazione sugli obiettivi strategici e prioritari indicati nei documenti di programmazione, assicurando al contempo il necessario presidio delle attività consolidate che vanno gestite secondo la logica del miglioramento continuo. Con riferimento ai titolari delle posizioni organizzative sono prevalenti i risultati dell'unità organizzativa di diretta responsabilità (vedi tab. n 1), mentre per le alte professionalità possono essere prevalenti eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati.

Le modifiche successive agli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa e degli altri dipendenti

Considerato che l'assegnazione degli obiettivi da parte dei dirigenti ai propri collaboratori, siano essi titolari o meno di posizione organizzativa, avviene in un processo di negoziazione contestuale alla negoziazione che a loro volta i dirigenti svolgono con i vertici amministrativi e politici dell'Amministrazione, e confluiscono tutti nel piano della performance, al fine di assicurare la coerenza con la programmazione strategica e operativa, nel caso di sopraggiunte necessità di modifica ed integrazione di tali obiettivi, ciascun dirigente può procedere con atto di organizzazione alle modifiche necessarie. **Le modifiche non possono riguardare lo spostamento in avanti di target temporali, a ridosso della scadenza o alla fine dell'anno.**

Le modifiche tempestivamente disposte dai dirigenti, sulla base di negoziazioni o di iniziative autonome, o su richiesta dei direttori o del direttore generale, vanno comunicate all'ufficio performance e controlli, al Direttore competente, al Direttore generale, al Nucleo di Valutazione. In caso di obiettivi che riguardano più dirigenti, la modifica va disposta da colui che è individuato come il responsabile dell'obiettivo finale, sentiti i responsabili delle fasi intermedie.

Articolo 14 Personale privo di incarichi organizzativi

I dipendenti di una unità organizzativa (servizio e/o ufficio) sono assegnatari degli obiettivi dell'unità organizzativa nella percentuale di contributo preventivata e desumibile dalle schede di obiettivi di struttura, trasversali o del gruppo di lavoro o autonomi.

Oltre agli obiettivi dell'unità organizzativa o del gruppo di lavoro, in cui sono evidenziati i contributi individuali attesi, è possibile attribuire ai dipendenti, specifici obiettivi individuali da parte del dirigente o responsabile di posizione organizzativa.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di categoria A, B, C e D è quindi definita da:

1. Partecipazione alla realizzazione di obiettivi di struttura, trasversali o di gruppo assegnati.
2. Eventuali obiettivi specifici individuali.
3. Alla qualità e quantità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza o all'obiettivo trasversale e/o di gruppo;

4. Competenze, comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Gli elementi di cui ai punti 1, 2 sono ascrivibili ai risultati attesi, gli elementi di cui ai numeri 3 e 4 attengono ai comportamenti e competenze attesi, con i rispettivi pesi previsti nell'articolo 5 in relazione ai ruoli e alla finalità.

La qualità e quantità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza viene valutata tra i comportamenti individuali nelle varie voci corrispondenti del dizionario delle competenze (allegato B) alla voce "lavoro di squadra".

Articolo 15 Coordinamento con la responsabilità dirigenziale

Alcune norme di legge attribuiscono a determinati comportamenti dirigenziali, conseguenze negative sull'indennità di risultato.

Si indicano nell'Allegato D le norme che prevedono tale collegamento

Nell'ambito dei controlli e dei monitoraggi, gli organi competenti verificano il rispetto degli adempimenti legislativi connessi alla responsabilità dirigenziale e riferiscono al Nucleo di valutazione eventuali scostamenti, al fine di considerarli nella valutazione della performance individuale complessiva dei dirigenti.

A parte il caso in cui la norma preveda l'azzeramento dell'indennità di risultato, o i casi in cui è la stessa fonte normativa a stabilire la percentuale di decurtazione, in altre fattispecie occorre disciplinare l'incidenza della violazione sul risultato.

La violazione di tali disposizioni comporta una decurtazione dell'indennità di risultato attribuita in una percentuale compresa tra l'1 e il 10 per cento in funzione della gravità e ripetitività delle violazioni.

A tal fine il dirigente dichiara sotto la sua responsabilità il rispetto di tutte le disposizioni la cui violazione comporta responsabilità come da allegato D.

Articolo 16 Performance e responsabilità disciplinare

Considerata la natura premiale della performance, occorre stabilire una correlazione negativa tra responsabilità disciplinare e performance. La responsabilità disciplinare dei pubblici impiegati, è diretta a sanzionare alcuni comportamenti assunti in violazione dei codici di condotta, dei codici di comportamento e di varie norme disciplinari stabilite dal legislatore e dai contratti collettivi.

Delle sanzioni disciplinari si tiene conto solo per un biennio.

Nel biennio successivo all'irrogazione della sanzione disciplinare, viene stabilita la seguente decurtazione dei compensi di salario accessorio legati al conseguimento di risultati (performance, indennità di risultato, compensi previsti da specifiche disposizioni di legge).

In relazione alle diverse previsioni dei contratti collettivi di lavoro, rispettivamente, per i dipendenti, per i dirigenti e per i segretari comunali e provinciali si prevede il seguente meccanismo di collegamento.

- Per sanzioni di tipo pecuniario (multa o sanzione pecuniaria) o per il rimprovero scritto o verbale: nessuna conseguenza, se non ha inciso sulla prestazione e sui risultati, in caso contrario il valutatore ne terrà conto nella valutazione dei comportamenti.
- Per le sospensioni dal servizio: Decurtazione del compenso di salario accessorio proporzionale al periodo di sospensione dal servizio. Ripetizione delle somme eventualmente già versate.
- Per il licenziamento con o senza preavviso: Nessuna erogazione di salario accessorio per il periodo in cui si sono verificati i fatti che hanno dato causa al licenziamento. Ripetizione di somme eventualmente già versate.

Se i fatti che hanno dato causa al licenziamento o alla sospensione dal servizio, sono scoperti a distanza di tempo dalla valutazione ed erogazione del salario accessorio, l'Ente deve ripetere le somme versate e la precedente valutazione si considera invalidata e sostituita con l'applicazione delle regole stabilite in questo paragrafo.

Sono fatte salve disposizioni di legge o di contratto collettivo che prevedono una diversa relazione tra sanzione disciplinare e salario accessorio come il contratto collettivo della dirigenza locale che per una fattispecie di sospensione dal servizio fino ad un massimo di tre mesi, prevede la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo di durata della sospensione.

Articolo 17 Valutazione negativa

Le linee guida sulla performance individuale n. 5/2019, indicano la necessità di prevedere all'interno del Sistema di Valutazione, una soglia minima al di sotto della quale la performance si intende

negativa ossia un livello tale da determinare conseguenze giuridiche importanti sul rapporto di lavoro del dipendente, compreso il licenziamento disciplinare.⁸
Considerato quanto previsto nelle norme sopra citate, si stabilisce che la soglia di performance da considerare negativa è quella di un punteggio inferiore a 50/100.

Articolo 18 Procedure di conciliazione

Il lavoratore che non condivida le valutazioni può attivare una procedura di conciliazione in analogia a quella disciplinata dall'articolo 412 quater del codice di procedura civile.⁹

⁸ **L'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009** La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto". **L' art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies** 1. Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: f quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009

⁹ Art. 412 quater c.p.c. [I]. Ferma restando la facoltà di ciascuna delle parti di adire l'autorità giudiziaria e di avvalersi delle procedure di conciliazione e di arbitrato previste dalla legge, le controversie di cui all'articolo 409 possono essere altresì proposte innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito secondo quanto previsto dai commi seguenti. [II]. Il collegio di conciliazione e arbitrato è composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di cassazione. [III]. La parte che intenda ricorrere al collegio di conciliazione e arbitrato deve notificare all'altra parte un ricorso sottoscritto, salvo che si tratti di una pubblica amministrazione, personalmente o da un suo rappresentante al quale abbia conferito mandato e presso il quale deve eleggere il domicilio. Il ricorso deve contenere la nomina dell'arbitro di parte e indicare l'oggetto della domanda, le ragioni di fatto e di diritto sulle quali si fonda la domanda stessa, i mezzi di prova e il valore della controversia entro il quale si intende limitare la domanda. Il ricorso deve contenere il riferimento alle norme invocate dal ricorrente a sostegno della sua pretesa e l'eventuale richiesta di decidere secondo equità, nel rispetto dei principi generali dell'ordinamento e dei principi regolatori della materia, anche derivanti da obblighi comunitari. [IV]. Se la parte convenuta intende accettare la procedura di conciliazione e arbitrato nomina il proprio arbitro di parte, il quale entro trenta giorni dalla notifica del ricorso procede, ove possibile, concordemente con l'altro arbitro, alla scelta del presidente e della sede del collegio. Ove ciò non avvenga, la parte che ha presentato ricorso può chiedere che la nomina sia fatta dal presidente del tribunale nel cui circondario è la sede dell'arbitrato. Se le parti non hanno ancora determinato la sede, il ricorso è presentato al presidente del tribunale del luogo in cui è sorto il rapporto di lavoro o ove si trova l'azienda o una sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore o presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto. [V]. In caso di scelta concorde del terzo arbitro e della sede del collegio, la parte convenuta, entro trenta giorni da tale scelta, deve depositare presso la sede del collegio una memoria difensiva sottoscritta, salvo che si tratti di una pubblica amministrazione, da un avvocato cui abbia conferito mandato e presso il quale deve eleggere il domicilio. La memoria deve contenere le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, le eventuali domande in via riconvenzionale e l'indicazione dei mezzi di prova.

[VI]. Entro dieci giorni dal deposito della memoria difensiva il ricorrente può depositare presso la sede del collegio una memoria di replica senza modificare il contenuto del ricorso. Nei successivi dieci giorni il convenuto può depositare presso la sede del collegio una controreplica senza modificare il contenuto della memoria difensiva.

[VII]. Il collegio fissa il giorno dell'udienza, da tenere entro trenta giorni dalla scadenza del termine per la controreplica del convenuto, dandone comunicazione alle parti, nel domicilio eletto, almeno dieci giorni prima.

[VIII]. All'udienza il collegio esperisce il tentativo di conciliazione. Se la conciliazione riesce, si applicano le disposizioni dell'articolo 411, commi primo e terzo.

[IX]. Se la conciliazione non riesce, il collegio provvede, ove occorra, a interrogare le parti e ad ammettere e assumere le prove, altrimenti invita all'immediata discussione orale. Nel caso di ammissione delle prove, il collegio può rinviare ad altra udienza, a non più di dieci giorni di distanza, l'assunzione delle stesse e la discussione orale.

[X]. La controversia è decisa, entro venti giorni dall'udienza di discussione, mediante un lodo. Il lodo emanato a conclusione dell'arbitrato, sottoscritto dagli arbitri e autenticato, produce tra le parti gli effetti di cui agli articoli 1372 e 2113, quarto comma, del codice civile. Il lodo è impugnabile ai sensi dell'articolo 808-ter. Sulle controversie aventi ad oggetto la validità del lodo arbitrale irrituale, ai sensi dell'articolo 808-ter, decide in unico grado il tribunale, in funzione di giudice del lavoro, nella cui circoscrizione è la sede dell'arbitrato. Il ricorso è depositato entro il termine di trenta giorni dalla notificazione del lodo. Decorso tale termine, o se le parti hanno comunque dichiarato per iscritto di accettare la decisione arbitrale, ovvero se il ricorso è stato respinto dal tribunale, il lodo è depositato nella cancelleria del tribunale nella cui circoscrizione è la sede dell'arbitrato. Il giudice, su istanza della parte interessata, accertata la regolarità formale del lodo arbitrale, lo dichiara esecutivo con decreto.

[XI]. Il compenso del presidente del collegio è fissato in misura pari al 2 per cento del valore della controversia dichiarato nel ricorso ed è versato dalle parti, per metà ciascuna, presso la sede del collegio mediante assegni circolari intestati al presidente almeno cinque giorni prima dell'udienza. Ciascuna parte provvede a compensare l'arbitro da essa nominato. Le spese legali e quelle per il compenso del presidente e dell'arbitro di parte, queste ultime nella misura dell'1 per cento del suddetto valore della controversia, sono liquidate nel lodo ai sensi degli articoli 91, primo comma, e 92. [XII]. I contratti collettivi nazionali di categoria possono istituire un fondo per il rimborso al lavoratore delle spese per il compenso del presidente del collegio e del proprio arbitro di parte.

Il collegio di conciliazione e arbitrato è composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte, tra dirigenti dell'Ente, o il segretario o Direttore generale o gli avvocati del servizio legale.

Qualora il valutatore sia il Nucleo, il rappresentante di norma è il Presidente, che può delegare uno dei componenti.

Il lavoratore formula istanza di conciliazione entro 15 giorni dalla comunicazione dell'esito della valutazione e la inoltra, mediante posta elettronica certificata o mediante posta interna, al valutatore (Nucleo e Sindaco per i dirigenti, direttore e segretario, dirigenti per i dipendenti) e al dirigente del personale. L'istanza, contenente la domanda di riesame della valutazione, ne indica le motivazioni e produce eventuali prove documentali e indica il proprio rappresentante nel collegio di conciliazione.

Il valutatore interessato, nomina un proprio rappresentante entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza. Entrambi i rappresentanti procedono concordemente entro i successivi 15 giorni alla nomina del presidente del collegio di conciliazione. Qualora non si raggiunga l'accordo, si procede mediante estrazione a sorte tra i dirigenti, direttori, segretario e Direttore generale o i componenti dell'ufficio avvocatura.

Una volta costituito, il collegio di conciliazione, fissa una data per l'audizione di entrambe le parti durante la quale, sentite entrambe le parti, tenta la conciliazione. Il collegio di conciliazione può formulare una proposta di conciliazione. Se la conciliazione riesce le parti la sottoscrivono con valore di transazione a tacitazione di ogni controversia che dovesse nascere, in caso contrario se ne darà atto nel verbale.

ALLEGATO B: Dizionario delle competenze

ALLEGATO C: Competenze/comportamenti Segretario funzioni tipiche

ALLEGATO D: Fattispecie normative di riferimento per la decurtazione della retribuzione di risultato

Allegato B: Dizionario delle competenze

Fattore valutativo	Descrizione	Posizione Organizzativa	D	C	B
<p>1) Collaborazione e lavoro di squadra che si misurano tramite la qualità e quantità del contributo. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi.</p>	<p>Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi. Capacità di lavorare in gruppo e integrarsi positivamente nel contesto lavorativo. Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti ed attività assegnate anche in termini di presenza effettiva e di carico di lavoro realizzato.</p> <p>Capacità di garantire il necessario coinvolgimento a livello quantitativo e qualitativo nella realizzazione degli obiettivi della struttura</p>	<p>Dimostra capacità di ascolto, immedesimazione, comprensione degli altri e ricerca i punti di contatto tra componenti del gruppo. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove la comunicazione interna al gruppo. Sollecita idee ed opinioni utili ad assumere decisioni o predisporre piani. Dimostra capacità di mediazione nell'ambito del gruppo ed attitudine a trasmettere e promuovere valori condivisi. Svolge un carico di lavoro superiore alla media del restante personale della struttura ed è coinvolto in gran parte dei processi lavorativi.</p> <p>È un punto di riferimento per i colleghi e il dirigente nelle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di struttura e nel miglioramento degli standard di competenza.</p>	<p>Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali. Ha un atteggiamento positivo verso gli altri. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro, condivide le informazioni rilevanti ed utili. È pienamente coinvolto e presente nei processi di lavoro e svolge tutto il carico di lavoro assegnato.</p> <p>Fornisce il necessario contributo qualitativo e quantitativo al raggiungimento degli obiettivi della struttura e nel mantenimento degli standard di competenza.</p>		

<p>2) Orientamento e conciliazione tra risultati e legalità.</p>	<p>Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e dei compiti affidati la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando il rispetto delle norme relative al rapporto di lavoro, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza ed al codice di comportamento.</p>	<p>Garantisce l'osservanza delle regole in tutte le attività svolte e dimostra interesse all'aggiornamento su norme e regolamentazioni.</p>	<p>Rispetta ed è consapevole degli obblighi relativi al rapporto di lavoro e alla normativa inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con i compiti assegnati. Rispetta tutte le scadenze richieste e considera in termini neutrali gli standard di qualità da rispettare.</p>	<p>Rispetta ed è consapevole degli obblighi relativi al rapporto di lavoro e alla normativa inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con i compiti assegnati. Rispetta tutte le scadenze richieste e considera in termini neutrali gli standard di qualità da rispettare. Utilizza adeguatamente e con celerità le procedure a lui affidate.</p>
<p>3) Orientamento all'utente esterno (servizi di line)</p>	<p>Capacità di orientare il proprio lavoro e le proprie azioni verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza esterna e alla qualità del servizio</p>	<p>Forte orientamento ai bisogni dell'utente finale, ottimizza i di servizi di line (utente esterno) avendo sempre ben presente la prospettiva dell'utente finale. Impegno verso il miglioramento continuo dei servizi erogati.</p>	<p>Ascolta, conosce e approfondisce i bisogni e le aspettative dell'utenza. Propone le necessarie soluzioni finalizzate al loro soddisfacimento. Si impegna al massimo per migliorare in maniera continua la qualità del servizio fornito.</p>	

<p>4) Capacità di risoluzione dei problemi e di gestire il cambiamento e nello specifico la transizione al digitale in funzione del ruolo svolto</p>	<p>Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo. Capacità di gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno e da mutamenti normativi, e organizzativi. Capacità di risoluzione delle problematiche affrontate e di proposizione di soluzioni innovative, semplificazione e miglioramento delle procedure e delle attività nell'ambito delle funzioni affidate/profilo ricoperto. Utilizzo della leva del cambiamento come opportunità di crescita e sviluppo. Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che in termini di interoperabilità tra PA.</p>	<p>Dimostra capacità di considerare e accettare imprevisti e problemi, avvalendosi come opportunità costruttive. Riesce ad attivarsi favorevolmente alle novità organizzative e si adopera efficacemente per agevolare i colleghi nei percorsi di cambiamento. Propone e incentiva occasioni di cambiamento e semplificazione. Inquadra ed analizza prontamente ed efficacemente i problemi. Fornisce un contributo rilevante e propone soluzioni innovative, valutando anche le eventuali conseguenze delle possibili alternative. Produce con tempestività risposte operative alle problematiche affrontate. È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo. Si rende disponibile ad applicazioni sperimentali di nuove tecnologie/applicazioni stimolando la crescita delle competenze digitali dei propri colleghi e</p>	<p>Accetta i cambiamenti e gli imprevisti con disponibilità costruttiva. Dimostra apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Considera il cambiamento come occasione di miglioramento professionale e organizzativo. Dimostra capacità di individuazione del problema e proposizione di soluzioni adeguate. Riesce ad orientare il percorso risolutivo anche con elementi di creatività.</p> <p>Per il livello D</p> <p>Conosce e sa utilizzare al meglio ed in maniera efficiente le procedure informatiche in dotazione alla struttura. È totalmente affidabile per l'inserimento di dati garantendo un livello qualitativo elevato. Fornisce supporto informativo agli altri colleghi. Sa interloquire alla pari con i tecnici esterni.</p> <p>Per i livelli C e B</p> <p>Garantisce l'inserimento corretto dei dati senza bisogno di ulteriori controlli successivi. È in grado di utilizzare strumenti informatici semplici per la gestione del rapporto, per la registrazione della propria presenza al lavoro e per le comunicazioni elettroniche tramite mail o strumenti simili.</p>
--	---	--	--

		collaboratori, curando altresì l'autoformazione e l'aggiornamento professionale personale e dei propri collaboratori.	
5) Gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza - segreteria, assistenza, gestione documentale senza rapporto con utenza esterna	Per attività amministrative: Capacità di istruire e predisporre atti e procedimenti amministrativi e/o contabili e/o tecnici secondo gli standard richiesti dalla procedura.	Possiede una conoscenza approfondita della normativa e sa applicarla correttamente anche in presenza di dubbi interpretativi. Cura, in completa autonomia, l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione delle procedure con standard di qualità superiori a quelli di norma richiesti. Rappresenta un punto di riferimento per la gestione della procedura. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.	Conosce in maniera completa la normativa ed è in grado di applicarla correttamente. Nella maggioranza dei casi sa fornire una valida interpretazione senza particolari interventi di altri soggetti. Garantisce l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione dei procedimenti negli standard e nei tempi richiesti. Richiede solo minime supervisioni e/o integrazioni di altri soggetti. Il livello di errore è limitatissimo.
	Per attività di segreteria e staff		

	<p>Capacità di svolgere con efficacia e precisione le attività e i compiti di segreteria, supporto, assistenza e accoglienza dell'utenza, gestione di archivio, protocollo e gestione documentale.</p>	<p>Cura con autorevolezza ed efficacia la gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Non necessita di supervisione. Fornisce un continuo supporto ed assistenza ai soggetti di cui cura la segreteria. Garantisce un servizio di accoglienza dell'utenza di standard elevato. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente</p>	<p>Garantisce un'efficace ed efficiente gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Fornisce supporto ed assistenza di buon livello ai soggetti di cui cura la segreteria e garantisce una buona attività di accoglienza dell'utenza. Richiede solo minime supervisioni e/o interventi. Il livello di errore è limitatissimo.</p>	<p>Gestisce i compiti di segreteria e protocollo di livello semplice. Il lavoro svolto necessita di supervisione, correzioni e/o interventi da parte di altri soggetti</p>
	Per attività di contabilità e bilancio			
	<p>Capacità di svolgere efficacemente i compiti connessi agli adempimenti di natura finanziaria e contabile relativi alle attività di competenza della struttura.</p>	<p>Cura, in completa autonomia, tutti gli adempimenti contabili e finanziari con efficacia ed efficienza. Rappresenta un punto di riferimento per la gestione delle procedure in materia per tutta la struttura. La qualità è molto elevata e il livello di errore a lui imputabile è quasi inesistente.</p>	<p>Cura con attenzione e scrupolo gli adempimenti contabili e finanziari secondo le modalità e le tempistiche richieste. In caso di imprevisti sa gestire le criticità anche chiedendo supporto all'esterno della struttura. Il livello di errore a lui imputabile è limitatissimo</p>	
	Per attività di controllo, esecuzione contratti gestori d'ambito			

	<p>Capacità di svolgere con efficacia ed efficienza attività di controllo, vigilanza ed ispezione</p>	<p>Assolve con estrema efficacia ed efficienza l'attività di controllo e/o ispezione comprese situazioni di criticità. Stabilisce in piena autonomia lo scadenziario delle attività in modo da garantire l'osservanza delle regole in materia. Promuove miglioramenti delle procedure ispettive e di controllo al fine di una maggiore efficienza delle funzioni svolte. Redige report e/o verbali chiari ed esaustivi.</p>	<p>Garantisce il pieno assolvimento dei controlli e delle ispezioni nei tempi e modalità richieste. Cura con precisione la redazione di report e/o verbali di ispezione. Sa gestire con efficacia imprevisti e situazioni complesse.</p>	<p>Realizza i controlli e/o ispezioni con un livello di qualità accettabile. Redige report con l'ausilio di colleghi più esperti.</p>
--	---	---	--	---

Allegato C: Comportamenti organizzativi del Segretario generale

Funzione	Declinazione del comportamento atteso	Livello
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e cura della relativa verbalizzazione	Fornisce adeguato supporto tecnico giuridico agli organi istituzionali	Sufficiente
		Discreto
		Buono
		Ottimo
	Formula indirizzi agli uffici sull'impostazione degli atti amministrativi e fornisce supporto a carattere tecnico giuridico su richiesta	Sufficiente
		Discreto
		Buono
		Ottimo
Espressione del parere di regolarità tecnica di cui all'articolo 49, sulle proposte di deliberazione, per i servizi di competenza o in sostituzione di altro responsabile di servizio	Nell'esprimere il parere di regolarità tecnica attestante la regolarità amministrativa nei casi previsti di assenza o impedimento dei responsabili di servizio, approfondisce gli aspetti tecnico giuridici avvalendosi per gli aspetti tecnici degli uffici competenti	Sufficiente
		Discreto
		Buono
		Ottimo
Rogito, su richiesta dell'ente, dei contratti nei quali l'ente è parte e autenticazione delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente	Sovrintende all'attività rogatoria e all'autenticazione delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente con modalità telematiche e ottimizzazione dei tempi, indirizza gli	Sufficiente
		Discreto

	uffici affinché i contenuti contrattuali siano in linea con gli obiettivi di prevenzione dell'illegalità	Buono
		Ottimo

Allegato D: Fattispecie normative di riferimento per la decurtazione della retribuzione di risultato

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
L. 241/1990	art. 2 comma 9	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento nei termini costituisce elemento di valutazione della performance individuale , nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente
L. 241/1990	art. 14ter comma 6bis	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono valutate ai fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato . Resta salvo il diritto del privato di dimostrare il danno derivante dalla mancata osservanza del termine di conclusione del procedimento ai sensi degli articoli 2 e 2-bis.
D.Lgs 165/2001	art. 21 comma 1bis	Al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le procedure previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione , conformemente agli indirizzi deliberati dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, la retribuzione di risultato è decurtata , sentito il

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
		Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento
D.Lgs 165/2001	art. 36 commi 3, 4 e 5	<p>3. Al fine di combattere gli abusi nell'utilizzo del lavoro flessibile, entro il 31 dicembre di ogni anno, sulla base di apposite istruzioni fornite con Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, le amministrazioni redigono, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, un analitico rapporto informativo sulle tipologie di lavoro flessibile utilizzate da trasmettere, entro il 31 gennaio di ciascun anno, ai nuclei di valutazione o ai servizi di controllo interno di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nonché alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica che redige una relazione annuale al Parlamento.</p> <p>4. Le amministrazioni pubbliche comunicano, nell'ambito del rapporto di cui al precedente comma 3, anche le informazioni concernenti l'utilizzo dei lavoratori socialmente utili.</p> <p>5. In ogni caso, la violazione di disposizioni imperative riguardanti l'assunzione o l'impiego di lavoratori, da parte delle pubbliche amministrazioni, non può comportare la costituzione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato con le medesime pubbliche amministrazioni, ferma restando ogni responsabilità e sanzione. Il lavoratore interessato ha diritto al risarcimento del danno derivante dalla prestazione di lavoro in violazione di disposizioni imperative. Le amministrazioni hanno l'obbligo di recuperare le somme pagate a tale titolo nei confronti dei dirigenti responsabili, qualora la violazione sia dovuta a dolo o colpa grave. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente articolo sono responsabili anche ai sensi dell'articolo 21 del presente decreto. Di</p>

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
		<p>tali violazioni si terrà conto in sede di valutazione dell'operato del dirigente ai sensi dell'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 2865-quater. I contratti di lavoro a tempo determinato posti in essere in violazione del presente articolo sono nulli e determinano responsabilità erariale. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente articolo sono, altresì, responsabili ai sensi dell'articolo 21. Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato.</p>
D.Lgs 165/2001	art. 55 sexies comma 3	<p>Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione. Ai soggetti non aventi qualifica dirigenziale si applica la predetta sanzione della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione, ove non diversamente stabilito dal contratto collettivo.</p>

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
D.Lgs 165/2001	art. 55 septies comma 6	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni del presente articolo, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55-sexies, comma 3.
D.Lgs 82/2005	art. 12 comma 1ter	I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente decreto ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti. L'attuazione delle disposizioni del presente decreto è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.
L. 69/2009	art. 22 comma 3	I collegi dei revisori dei conti e gli organi di controllo interno delle amministrazioni che attivano i processi di cui al comma 1 vigilano sull'applicazione del presente articolo, dando evidenza, nei propri verbali, dei risparmi derivanti dall'adozione dei provvedimenti in materia di organizzazione e di personale, anche ai fini della valutazione del personale con incarico dirigenziale di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286
D.Lgs. 150/2009	art. 10 comma 5	In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
		inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati
DL 179/2012	art. 9 comma 7	Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del " piano per l'utilizzo del telelavoro " nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro 60 giorni dalla data di conversione in legge del presente decreto-legge. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.
D.Lgs. 33/2013	art. 46	L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili. Il responsabile non risponde dell'inadempimento degli obblighi di cui al comma 1 se prova che tale inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
D.Lgs. 33/2013	Art. 47 bis	<p>1. La mancata o incompleta comunicazione delle informazioni e dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione in carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie, del coniuge e dei parenti entro il secondo grado, nonché tutti i compensi cui da diritto l'assunzione della carica, dà luogo a una sanzione amministrativa pecuniaria da 500 a 10.000 euro a carico del responsabile della mancata comunicazione e il relativo provvedimento è pubblicato sul sito internet dell'amministrazione o organismo interessato. 1-bis. La sanzione di cui al comma 1 si applica anche nei confronti del dirigente che non effettua la comunicazione ai sensi dell'articolo 14, comma 1-ter, relativa agli emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica. Nei confronti del responsabile della mancata pubblicazione dei dati di cui al medesimo articolo si applica una sanzione amministrativa consistente nella decurtazione dal 30 al 60 per cento dell'indennità di risultato, ovvero nella decurtazione dal 30 al 60 per cento dell'indennità accessoria percepita dal responsabile della trasparenza, ed il relativo provvedimento è pubblicato nel sito internet dell'amministrazione o dell'organismo interessati. La stessa sanzione si applica nei confronti del responsabile della mancata pubblicazione dei dati di cui all'articolo 4-bis, comma 2.2. La violazione degli obblighi di pubblicazione di cui all'articolo 22, comma 2, dà luogo ad una sanzione amministrativa in carico al responsabile della pubblicazione consistente nella decurtazione dal 30 al 60 per cento dell'indennità di risultato ovvero nella decurtazione dal 30 al 60 per cento dell'indennità accessoria percepita dal responsabile della trasparenza. La stessa sanzione si</p>

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
		<p>applica agli amministratori societari che non comunicano ai soci pubblici il proprio incarico ed il relativo compenso entro trenta giorni dal conferimento ovvero, per le indennità di risultato, entro trenta giorni dal percepimento (4).3. Le sanzioni di cui al presente articolo sono irrogate dall'Autorità nazionale anticorruzione. L'Autorità nazionale anticorruzione disciplina con proprio regolamento, nel rispetto delle norme previste dalla legge 24 novembre 1981, n. 689, il procedimento per l'irrogazione delle sanzioni</p>
L. 35/2013	Art. 7 bis, comma 8	<p>Il mancato rispetto degli obblighi di cui ai commi 4 e 5 è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, o misure analogamente applicabili. Il competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile verifica la corretta attuazione delle predette procedure.</p>