



Manuale operativo **2024**

Approvato con Determinazione del Sindaco metropolitano n. _____

Performance

Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti.

Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli.

Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli.

Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica

SEZIONE I - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: PRINCIPI FINALITÀ E FONDAMENTI	4
ARTICOLO 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
Il quadro normativo di riferimento	4
ARTICOLO 2 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	5
ARTICOLO 3 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	6
Performance di ente	7
Performance di struttura	7
Performance individuale	7
ARTICOLO 4 - GLI OBIETTIVI TRASVERSALI O DI UFFICIO	8
ARTICOLO 5 - NUCLEO DI VALUTAZIONE	8
ARTICOLO 6 - RELAZIONE SULLE PERFORMANCE	9
SEZIONE II - LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	10
ARTICOLO 7 - INTEGRAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA E IL NUOVO PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE	10
La costruzione del piano della performance: dal Valore pubblico alle performance	11
ARTICOLO 8 - PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI DELLE PERFORMANCE E LORO FUNZIONI	11
ARTICOLO 9 - LA NEGOZIAZIONE	13
ARTICOLO 10 - RILEVANZA E PONDERAZIONE DEGLI OBIETTIVI	13
Pesi potenzialmente attribuibili agli obiettivi di performance:	14
Misurazione e grading	14
ARTICOLO 11 - LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (SKILLS)	14
ARTICOLO 12 - DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI DEI DIPENDENTI	17
ARTICOLO 13 - CONTRIBUTO AI RISULTATI IN RELAZIONE ALLA PRESENZA E AL LAVORO AGILE	18
ARTICOLO 14 - SEGRETARIO GENERALE E LE SUE FUNZIONI TIPICHE	18
ARTICOLO 15 - DIRETTORI E DIRIGENTI	20
ARTICOLO 16 - INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	20
ARTICOLO 17 PERSONALE PRIVO DI INCARICHI ORGANIZZATIVI	21

ARTICOLO 18 -COORDINAMENTO CON LA RESPONSABILITÀ DIRIGENZIALE	22
ARTICOLO 19 - VALUTAZIONE NEGATIVA PER DIRIGENTI E PER IL PERSONALE	22
ARTICOLO 20 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	23
ALLEGATO B: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE	25
ALLEGATO C: COMPETENZE/COMPORAMENTI SEGRETARIO FUNZIONI TIPICHE	25
ALLEGATO D: FATTISPECIE NORMATIVE DI RIFERIMENTO PER LA DECURTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO	25
ALLEGATO E: FAC SIMILE QUESTIONARIO VALUTAZIONE DAL BASSO.	25

Sezione I - Sistema di misurazione e valutazione della performance: principi finalità e fondamenti

Articolo 1 - Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP) rappresenta uno **strumento strategico di gestione delle risorse umane**.

Il sistema infatti mira al miglioramento progressivo del contributo individuale agli obiettivi organizzativi dell'ente ed alla valorizzazione del merito attraverso la forte attenzione alla valutazione delle competenze e delle capacità organizzative di ogni singolo dipendente (skills individuali).

Le finalità del processo valutativo, definite dall'art.3 del Dlgs 150/2009¹, hanno ricadute non solo sulla premialità ma su tutta la gestione e la qualità dei processi:

- la misurazione dei risultati raggiunti migliora l'intero processo di programmazione e controllo oltre garantisce la trasparenza all'interno dell'Ente e tra l'Ente e il territorio;
- la valutazione dei risultati evidenzia l'apporto individuale e rende possibile ed esplicito il collegamento con il sistema premiante;
- l'individuazione dei punti critici a livello di competenze professionali e di comportamento organizzativo dei dirigenti e dei dipendenti evidenzia i bisogni formativi e favorisce la pianificazione di interventi gestionali di supporto;
- la definizione e la esplicitazione delle caratteristiche e dei requisiti assunti come fattori di valutazione conferiscono visibilità e legittimità ai valori ed ai criteri di base del modello organizzativo di riferimento;

Il quadro normativo di riferimento

Il quadro normativo che sovrintende alla misurazione e alla valutazione della performance è il seguente:

Riferimenti normativi esterni
Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss. mm.
Articolo 4-bis, comma 2 del d.l. 13/2023, convertito in legge 41/2023 e circolare attuativa n.1 del 2024
Principio contabile N. 4/1 Allegato al D.Lgs 118/2011
Linee guida sulla performance: Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche Linee guida per la Relazione annuale sulla performance

1

Art.3 dlgs 150/2009 – Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Linee guida per i Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance Linee guida per il Piano della <i>performance</i> dei Ministeri Direttiva “Nuove indicazioni su misurazione e valutazione della performance individuale”
Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO): Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n.113; Decreto del Presidente della Repubblica n. 81, recante “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”. Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022, che ha definito il contenuto del Piano integrato di attività e di organizzazione (in seguito PIAO)

Riferimenti normativi interni
Statuto
Regolamento di organizzazione
Regolamento di contabilità
Regolamento sui controlli interni

Articolo 2 - Il Ciclo di gestione della performance

Il sistema descrive le regole che l’amministrazione ha definito ai fini dell’implementazione del Ciclo della performance, perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria .

Il Ciclo della performance, disciplinato dall’art.4 del D.Lgs. 150/2009² e s.m.i., si articola in fasi che consistono nella definizione e nell’assegnazione degli obiettivi al personale, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell’attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e nell’utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La figura seguente illustra il ciclo complessivo.

2

Art.4 dlgs 150/2009 – Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell’attuazione dei principi generali di cui all’articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all’articolo 10;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;*
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi ((di controllo interni ed)) esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*



Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

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.

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, 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 (si rinvia all'art 2 tab 1).

Articolo 3 - Ambiti di misurazione e valutazione

Il sistema è costruito intorno ai diversi ambiti della **performance organizzativa ed individuale**.³

3

Art. 8 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Nella **performance organizzativa** gli obiettivi 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 e si articola in:

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. La Performance organizzativa di Ente sarà il risultato della media semplice dei risultati ottenuti su ogni indicatore. Tale risultato rileva solo per direttori e dirigenti nel determinare la percentuale di distribuzione del fondo di retribuzione accessoria.

In questo ambito è inserito dal 2024 l'**obiettivo della tempestività dei pagamenti**, come prescritto dall'art. 4-bis, comma 2 del d.l. 13/2023, convertito in legge 41/2023 e circolare attuativa n.1 del 2024. Il mancato raggiungimento del risultato atteso comporterà il taglio del fondo per la retribuzione di risultato dei Direttori e dei Dirigenti del 30%. Qualora il mancato raggiungimento dell'obiettivo sia imputabile con evidenza alle attività di alcune direzioni ben individuabili, la decurtazione del fondo opererà solo sulle quote di fondo delle singole direzioni. In tal caso sarà operata anche una decurtazione del fondo della retribuzione accessoria del personale del comparto nella misura massima del 20% o nei limiti delle risorse variabili. Gli importi portati in decurtazione dai fondi della dirigenza e del personale del comparto sono destinati al personale dirigente e dipendenti delle direzioni secondo le indicazioni definite nei CCI del comparto e della Dirigenza. Il recepimento dell'obiettivo della tempestività dei tempi di pagamento nel presente Sistema di Misurazione consente di evitare di integrare i contratti individuali di lavoro dei dirigenti.

Performance di struttura

è articolata secondo la struttura organizzativa e può riguardare la direzione, il servizio, l'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 incaricato di elevata qualificazione 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 individuale

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

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale **dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa** in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate,
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del **personale** sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

- ❖ **Risultati**, sono riferiti agli obiettivi di struttura e individuali inseriti nella sezione performance del Piao o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili 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.

Articolo 4 - Gli obiettivi trasversali o di ufficio

Gli obiettivi della Città Metropolitana sono distinti in **obiettivi trasversali o obiettivi di ufficio**, in funzione del grado di coinvolgimento del personale.

Un obiettivo è trasversale quando coinvolge, 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.

Il coinvolgimento in obiettivi trasversali rappresenta un'importante 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 i titolari di incarichi di elevata qualificazione sino ai collaboratori dei livelli coinvolti. Riguardano più unità organizzative ovvero appartenenti a servizi e direzioni diverse.

Le caratteristiche di tutti gli obiettivi sono poi quelle fissate dalla 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.

Articolo 5 - Nucleo di valutazione

La valutazione delle performance compete al **Nucleo di Valutazione** che in questo ente svolge le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione e pertanto provvede, sulla base dell'istruttoria e della misurazione svolta dall'Ufficio Controlli, alla valutazione della performance organizzativa di ente e dei singoli settori/uffici, nonché alla proposta di valutazione annuale dei dirigenti.

I comportamenti organizzativi dei direttori-dirigenti sono valutati sulla base delle indicazioni istruttorie effettuate da interlocutori privilegiati individuati dal Nucleo tenendo conto anche di eventuali questionari di valutazione dal basso.⁴

Il Direttore/Dirigente immediatamente superiore provvede a valutare:

- il raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali dei propri gruppi o dei singoli dipendenti);
- la qualità del contributo assicurato alla performance dei dipendenti della propria unità organizzativa;
- le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi degli stessi.

I cittadini e gli utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'ente, se sono attivate delle indagini di customer satisfaction che siano in grado di rilevare il grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati da Città Metropolitana. Destinatari delle politiche di Città Metropolitana sono i cittadini del territorio metropolitano, 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.

Articolo 6 - Relazione sulle performance

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).

Art. 7 Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;

c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

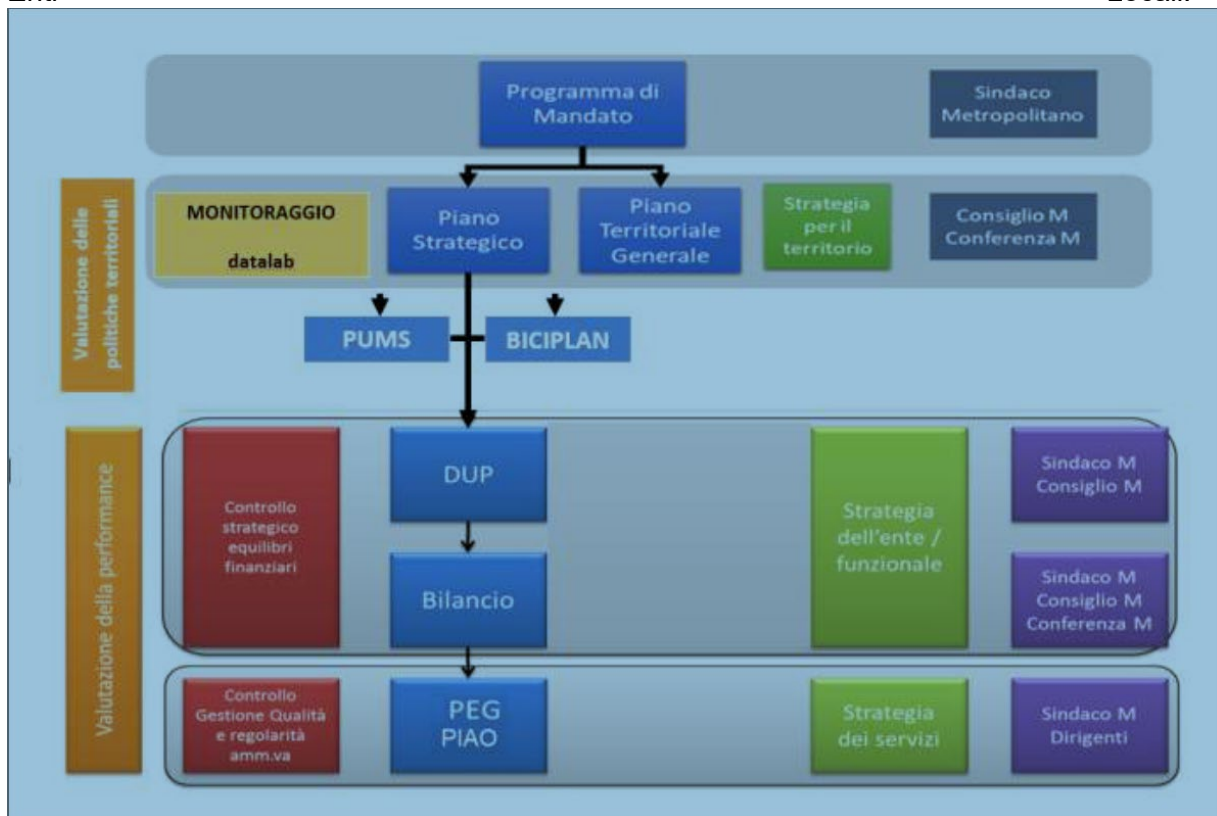
2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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

Articolo 7 - 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 nel Piano integrato attività e organizzazione (Piao, previsto dall'art. 6 del decreto 80 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113). Il Piao assorbe in sé 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. Dal 2024 il Piao comprende anche il Gender Equality Plane di cui per la prima volta Città Metropolitana intende dotarsi.

Il piano della performance per gli Enti locali era stato integrato fino al 2023 con il piano esecutivo di gestione, come originariamente previsto dall'articoli 169 del Testo Unico sugli Enti Locali.



In base alle recenti modifiche normative ed al nuovo principio di programmazione, il Piano delle performance, integrato con il nuovo PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE diventa 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

Viene invece tenuto distinto dal Piano Esecutivo di Gestione, che dovrebbe contenere gli ulteriori obiettivi di gestione che ciascun programma deve contribuire a realizzare. Il principio contabile precisa che "gli *obiettivi di gestione*" costituiscono obiettivi generali di primo livello, il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio.

Gli obiettivi specifici, di secondo livello, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, sono indicati invece nel piano dettagliato degli obiettivi e nel piano della

performance, assorbiti nella Sezione Performance del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Per esigenze organizzative nonostante la legge abbia definito il PEG come documento distinto dal PIAO, si ritiene utile procedere comunque alla sua approvazione congiuntamente a quest'ultimo.

La costruzione del piano della performance: dal Valore pubblico alle performance

La sezione performance del PIAO viene costruita in una dimensione orizzontale che mira all'evidenziazione dei risultati apprezzabili per la collettività (**creazione di Valore Pubblico**), così che possa essere rendicontato nella medesima prospettiva. L'individuazione del set di obiettivi di valore pubblico è effettuata attraverso l'utilizzo degli obiettivi strategici e operativi del Dup. 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 individuali.

Articolo 8 - Peso delle diverse dimensioni delle performance e loro funzioni

La valutazione delle performance individuali ha più funzioni: 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 funzione da assolvere 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 funzioni (distribuzione 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 attuale delle diverse dimensioni della performance in relazione alle diverse funzioni.

Tabella n.1 – Peso delle performance

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 Tuel)
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

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI INCARICATI DI ELEVATE QUALIFICAZIONI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI %		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
Erogazione del trattamento economico accessorio	50	10	40
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
Progressioni economiche	0	30	70
Progressioni di carriera	0	30	70

Articolo 9 - La negoziazione

Nell'ambito delle 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.

Esemplificativamente:

- i dipendenti e titolari di incarichi di elevata qualificazione
- i titolari di incarichi di elevata qualificazione 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 10 - Rilevanza e ponderazione degli obiettivi

Allo scopo di valorizzare la diversa rilevanza degli obiettivi si procede con una valutazione ponderata degli stessi in **base alla loro dimensione strategica, alla loro complessità e alla loro tipologia**.

Innanzitutto, si sommano i pesi assegnati alle prime due dimensioni (strategicità e complessità), e poi il risultato ottenuto viene moltiplicato per il valore associato alla tipologia di obiettivo scelto.

1) Dimensione strategica dell'obiettivo, rispetto alla creazione di valore pubblico, sulla base della seguente graduazione:

- massima ⇨ 100;
- rilevante ⇨ 80;
- normale ⇨ 60;

2) Complessità dell'obiettivo sulla base della seguente graduazione:

- elevata ⇨ 100;
- rilevante ⇨ 80;
- normale ⇨ 60;

3) Tipologia di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:

- Obiettivi ad alto impatto esterno (outcome) peso 0,50
- Obiettivo trasversale (coinvolgimento di almeno due strutture di servizi diversi) peso 0,50
- Obiettivi innovativi o di sviluppo ⇨ peso 0,50
- Obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi ⇨ peso 0,40

- Obiettivi di miglioramento in termini quantitativi e qualitativi

peso 0,40

Pesi potenzialmente attribuibili agli obiettivi di performance:

100	90	80	72	70	64	60	56	48
-----	----	----	----	----	----	----	----	----

Gli obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi o che proseguono per più anni sono soggetti ogni anno ad una valutazione ponderata di tutte le loro dimensioni.

La ponderazione degli obiettivi, effettuata ad inizio anno dal Nucleo di valutazione in collaborazione con il Segretario Generale con questa metodologia e con criteri uniformi, assicura una equilibrata calibrazione dei loro pesi e quindi delle valutazioni delle performance organizzative in tutte le aree.

Misurazione e grading

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso l'indicatore di performance e il relativo target espresso in termini numerici.

A fine anno se ne misura l'effettivo grado di raggiungimento attraverso l'indicatore, 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 evidenzia come vengono assegnati i punteggi rispetto al livello dei target stabiliti ad inizio anno.

Scala dei punteggi attribuibili agli obiettivi di performance in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi

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

Il punteggio attribuito in relazione al grado di realizzazione dell'obiettivo viene infine ponderato a seconda del peso assegnato all'obiettivo.

Articolo 11 - 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.

Questi fattori di valutazione dovranno essere presi in esame anche alla luce dei risultati di **eventuali** questionari, rigorosamente anonimi, dove i collaboratori esprimono una loro valutazione sull'operato del proprio dirigente sulla valorizzazione delle loro attitudini, sul benessere organizzativo etc . I punteggi che verranno assegnati dai valutatori dovranno pertanto tenere conto anche di questi giudizi dal "basso". A titolo esemplificativo si allega il fac simile di un possibile questionario (Allegato E).

Tabella 2 competenze e comportamenti

Direttori e dirigenti		Peso
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. Valorizzazione del personale promuovendone lo sviluppo professionale (formazione continua) e l'ascolto	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.	30
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	20

Al punteggio totale conseguito sui comportamenti organizzativi verrà associata la seguente scala di grading per individuare il punteggio da utilizzare per ripartire la retribuzione accessoria:

Punteggio pesato	Punteggio utile alla retribuz. accessoria
da 60 a 69	30
da 70 a 79	50
da 80 a 89	80
da 90 a 100	100

Personale delle aree funzionari, istruttori e operatori

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale delle aree funzionari, istruttori e operatori (con o senza incarico di EQ) avviene anch'essa sulla base di predefiniti fattori valutativi.

La loro descrizione dettagliata è riportata **nell'allegato B (dizionario delle competenze)**. Nella tabella 3 vengono indicati i rispettivi pesi per ogni fattore valutativo e per area.

Tabella 3 competenze e comportamenti

Personale delle aree funzionali	Operatori	Istruttori	Funzionari	Elevate Qualificazioni
1) Collaborazione e lavoro di squadra che si misurano tramite la qualità e quantità del apporto. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi.	40	40	40	40
2) Orientamento e conciliazione tra risultati e legalità anche attraverso la partecipazione al piano formativo proposto	20	20	20	20
3) Orientamento all'utente sia interno che esterno.	20	20	15	15
4) Capacità di risoluzione dei problemi e di gestire il cambiamento specie nell'ambito della transizione al digitale	20	20	25	25

Nel caso di servizi resi direttamente al pubblico, il fattore 3 potrà tenere conto anche delle risultanze di indagini sulla qualità percepita dall'utente (interno o esterno) rispetto ai servizi resi. Il tutto allo scopo di favorire una valutazione non solo gerarchica, ma partecipativa che coinvolga anche gli utenti fruitori dei servizi resi da Città Metropolitana di Genova.

Un fattore di sviluppo della presente metodologia può essere rappresentato da un dialogo costruttivo tra valutatore e valutato prevedendo anche una **autovalutazione** del collaboratore che possa essere spunto per il colloquio. In tale ambito si potrebbero individuare quelli che si ritengono essere punti di forza e punti di debolezza di ciascun dirigente o dipendente. Tale strumento sarà introdotto in via sperimentale su indicazione dei singoli Direttori per la propria area,

Fondamentale è infine la calibrazione delle valutazioni dei comportamenti organizzativi tra tutti i valutatori, allo scopo di superare possibili asimmetrie tra le varie Direzioni e Servizi. A tal fine, prima della consegna della scheda di valutazione al singolo dipendente, i direttori di area si incontrano nella riunione di coordinamento e, con il supporto dell'ufficio risorse umane, verificano che i parametri di misurazione dei comportamenti organizzativi siano stati uniformi, procedendo alla correzione di eventuali asimmetrie.

Articolo 12 - Differenziazione delle valutazioni dei dipendenti

Al riscontro del livello di differenziazione delle valutazioni dei comportamenti organizzativi 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 13 - Contributo ai risultati in relazione alla presenza e al lavoro agile

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.

In tale ambito giova ricordare come il lavoro agile altro non è che uno strumento organizzativo che oltre a conciliare i tempi di vita e di lavoro, può offrire flessibilità orientata alla produttività e alle esigenze dei lavoratori.

I periodi di assenza prolungati, 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 \(aranagenzia.it\)](#)

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 14 - 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

La Preintesa del CCNL 2019/2021 siglata l'11 dicembre 2023 aggiunge che gli enti possono elevare fino al 15% il limite percentuale, fermi restando i limiti della propria capacità di spesa ed il rispetto dell'art. 23, comma 2 del D. Lgs. n. 75/2017, e limitatamente al periodo di svolgimento delle relative funzioni ai segretari di enti con dirigenza. Inoltre, i limiti di cui ai commi 2 e 2-bis possono essere superati negli enti metropolitani, fermi restando i limiti della propria capacità di spesa e nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del D. Lgs. n. 75/2017, qualora sia valutata l'esigenza di un allineamento rispetto alle retribuzioni complessive di livello più elevato corrisposte alla dirigenza dell'ente.

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. 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 in linea con quanto avviene per i dirigenti, nel Piano delle Performance e dovranno avere un peso di almeno il 30% legato alla performance di ente.

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;

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:

- 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.

A dette funzioni storiche altre se ne sono aggiunte nel corso degli anni per successive disposizioni di legge:

- la funzione di responsabile della prevenzione della corruzione, espressamente demandate al Segretario Generale dalla Legge 190/2012 e del complesso di norme alla stessa sottese (es. Responsabile della Trasparenza - Accesso civico in seconda istanza);
- la funzione di controllo successivo di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.147bis, comma 2, del T.U.E.L. e del Regolamento del Sistema dei Controlli Interni della Città Metropolitana di Genova
- Elaborazione e coordinamento della programmazione strategica/operativa dell'Ente
- Presidenza della delegazione trattante di parte pubblica;
- Altre funzioni svolte nell'ambito dell'attività di collaborazione giuridico-amministrativa (es. elaborazione proposte regolamentari, proposte provvedimentali al Sindaco Metropolitano, rapportati con le partecipate e gli organismi controllati);

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 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.

Articolo 15 - Direttori e dirigenti

In sede di predisposizione del Piano delle performance sono assegnati da 2 ad un massimo di 3 obiettivi per ogni dirigente/direttore così come per il Direttore Generale. Gli obiettivi sono di struttura, a cui possono essere aggiunti obiettivi individuali.

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 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). **L'obiettivo con target in over performance può avere una percentuale massima di coinvolgimento del 60%.**

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.

Il fondo retribuzione accessoria dei direttori-dirigenti viene individuato nell'ambito della contrattazione collettiva, così come i criteri di riparto e i bonus di over performance.

Articolo 16 - Incarichi di elevata qualificazione

I titolari di Incarichi di elevata qualificazione 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 d'Incarichi di elevata qualificazione e alte professionalità va riferito un ambito di performance organizzativa legato agli obiettivi trasversali o di ufficio assegnati. Gli obiettivi assegnati non possono essere più di 3.

La performance 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.

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 d'Incarichi di elevata qualificazione 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 Incarichi di elevata qualificazione e degli altri dipendenti

Considerato che l'assegnazione degli obiettivi da parte dei dirigenti previa comunicazione al Segretario Generale e al Nucleo ai propri collaboratori, siano essi titolari o meno di Incarichi di elevata qualificazione avviene in un processo di negoziazione contestuale alla negoziazione che a loro volta i dirigenti svolgono con i vertici amministrativi e politici, al fine di assicurare la coerenza con la programmazione strategica e operativa, nel caso di sopraggiunte necessità di modificare e integrare 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 17 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 titolari di incarichi di elevata qualificazione

Gli obiettivi assegnati non possono essere più di 3.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale delle aree dei "funzionari e dall'elevata qualificazione", "Istruttori", "Operatori esperti" e "Operatori" 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 18 -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 19 - Valutazione negativa per Dirigenti e per il personale

La soglia minima per l'accesso al sistema premiale per i dirigenti è fissata ad un punteggio pari ad almeno 60/100 (e comunque una valutazione dei comportamenti organizzativi non inferiore a 60/100).

L'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 stabilisce che "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, c. 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per "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'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09".

Per "valutazione negativa" della performance del dirigente resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09"(responsabilità dirigenziale e licenziamento) si intende una

valutazione finale della performance individuale espressa con un punteggio inferiore a 50/100.

Per il restante personale la soglia minima per l'accesso al sistema premiale è fissata ad un punteggio pari ad almeno 50/100 (e comunque una valutazione dei comportamenti organizzativi non inferiore a 50/100).

Per "valutazione negativa" della performance del personale di alta qualificazione e di tutte le altre categorie si intende una valutazione finale della performance individuale espressa con un punteggio inferiore a 40/100 (articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies del D.Lgs. 165/01 disciplina del licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento).

Sono fatte salve le procedure di contraddittorio previste dai CCNL del Comparto e della Dirigenza

Articolo 20 - Procedure di conciliazione

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

Il collegio di conciliazione 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.

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) 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.

- 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 E: Fac simile questionario valutazione dal basso.

Allegato B: Dizionario delle competenze

Fattore valutativo	Descrizione	Titolari di incarichi di elevata qualificazione	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			

	Capacità di svolgere con efficacia ed efficienza attività di controllo, vigilanza ed ispezione	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.	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.	Realizza i controlli e/o ispezioni con un livello di qualità accettabile. Redige report con l'ausilio di colleghi più esperti.
--	--	---	---	--

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 uffici affinché i contenuti contrattuali siano in linea con gli obiettivi di prevenzione dell'illegalità	Sufficiente
		Discreto
		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 Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
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 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>

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
D.Lgs 165/2001	art. 55 sexies comma 3	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.
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 Piao e della relativa sezione performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o 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

Provvedimento normativo	Disposizione	Contenuto
DL 179/2012	art. 9 comma 7	<p>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.</p> <p>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.</p>
D.Lgs. 33/2013	art. 46	<p>L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (integrato nel Piao sezione prevenzione atti corruttivi) 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</p>

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>
d.l. 13/2023, convertito in legge 41/2023 e circolare attuativa n.1 del 2024	Articolo 4-bis, comma 2 del	<p>Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.</p>

Allegato E: Qui di seguito un fac-simile di questionario per la valutazione dal basso:

Sezione I: Informazioni generali	Risposte con voti da 1 a 5
Nome del tuo superiore:	
Ruolo/Posizione:	
Settore/Reparto:	
Sezione II: Competenze Manageriali	Risposte
Comunicazione: Come valuti la capacità del tuo superiore di comunicare in modo chiaro ed efficace con il team?	
Leadership: Descrivi la capacità del tuo superiore di guidare, motivare e supportare il team.	
Gestione delle Risorse: Valuta la capacità del tuo superiore nel gestire le risorse disponibili (tempo, budget, personale) in modo efficiente.	
Sezione III: Relazioni Interpersonali	Risposte
Relazioni con il team: Come valuti la capacità del tuo superiore di creare un ambiente lavorativo collaborativo e positivo?	
Ascolto e Supporto: Descrivi quanto il tuo superiore sia disponibile ad ascoltare le tue idee, preoccupazioni o necessità di supporto.	
Sezione IV: Capacità Decisionali	Risposte
Processo decisionale: Valuta la capacità del tuo superiore nel prendere decisioni ponderate e adeguate.	
Rispetto delle regole e della trasparenza: Come valuti la coerenza del tuo superiore nel rispettare le regole e nell'agire in modo trasparente nelle decisioni?	

Sezione V: Commenti aggiuntivi	Risposte
C'è qualcosa che vorresti aggiungere o commentare sulle prestazioni del tuo superiore?	
Grazie per il tempo dedicato a compilare questo questionario. Le tue risposte sono fondamentali per il miglioramento continuo di Città Metropolitana di Genova.	