



Comune di Cesena

***SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE***



Approvato con Deliberazione G.C. n. 350 del 12/12/2017

SOMMARIO

SOMMARIO	3
INTRODUZIONE	4
GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE	5
GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE	6
VALUTATORI E VALUTATI	6
SOGGETTI VALUTATI	8
LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE	9
IL PERCORSO	9
IL CONTRADDITTORIO	11
COLLEGAMENTO CON INCENTIVO MONETARIO	11
LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	12
LE COMPETENZE DEL SEGRETARIO GENERALE	13
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	14
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	15
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE	16
LE COMPETENZE DEI DIRIGENTI	18
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	19
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	19
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ	20
LE COMPETENZE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITÀ	21
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	23
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	23
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA A, B, C, D	24
LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. D	25
LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. A, B, C	26
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	27
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	28

INTRODUZIONE

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

Il presente sistema si basa sul sistema di valori dell'ente (allegato al Piano triennale di Prevenzione della Corruzione) identificando le competenze e i comportamenti agiti che nell'ambito del ruolo e del lavoro di ciascuno, nel contesto di riferimento, assumono una particolare rilevanza.

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

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

Il sistema intende, nello specifico, raggiungere le seguenti finalità:

- sviluppare le competenze gestionali e organizzative di dirigenti e titolari di posizione organizzativa e alta professionalità, valutando la capacità sia di raggiungere obiettivi strategicamente prioritari e di miglioramento, sia di ottimizzare l'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- far crescere, attraverso il confronto, la professionalità del personale di cat. A, B, C e D, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti sia al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o dell'attività ordinaria;
- consolidare i valori dell'Ente, da porre alla base dei comportamenti di tutti i soggetti che operano nei vari ruoli dell'Amministrazione Comunale;
- accrescere la partecipazione attiva del valutato nel processo valutativo, attraverso momenti di confronto e di autovalutazione;
- garantire la trasparenza di metodi e risultati prevedendo la pubblicazione dei risultati della valutazione opportunamente elaborati sul sito web dell'Ente, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
- garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione, da parte di un organismo esterno, il Nucleo di Valutazione. N.d.V. al quale compete la misurazione e valutazione della performance nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti, ai sensi degli artt. 7 e 14 del D.Lgs. 150/2009;
- valutare anche le funzioni svolte per l'Unione dei Comuni dal personale del Comune di Cesena in utilizzo congiunto;
- garantire il collegamento tra retribuzione accessoria e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE

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

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

- **Performance Organizzativa**

- *Risultato di Ente*, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
- *Risultato di gruppo*: derivante dai risultati degli obiettivi operativi di DUP, individuati ai fini della valutazione, in cui sono coinvolti due o più valutati (macro area relativa alla valutazione di dirigenti o AP/PO).

- **Performance Individuale**

- *Risultato individuale*: inteso come performance relativa agli indicatori di obiettivi operativi di DUP, di obiettivi gestionali di PEG o di attività strutturali di PEG assegnati al valutato.
- *le competenze professionali*, individuate tenendo conto delle strategie dell'amministrazione e valutate attraverso l'osservazione dei comportamenti lavorativi nel periodo considerato. Per le figure dirigenziali e gli incaricati di PO/AP sono prese in considerazione anche le relative competenze *manageriali*.
Annualmente, oltre alle competenze contenute nel sistema, il dirigente può individuare specifiche competenze per il personale di cat. A, B, C e D.

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

Nella scheda di valutazione del personale in utilizzo congiunto tra il Comune di Cesena e l'Unione Valle del Savio saranno individuati anche obiettivi e/o attività inerenti le funzioni svolte in convenzione tra i due enti, per valorizzare il contributo apportato da ciascuno al raggiungimento dei risultati (Risultato di gruppo e individuale).

Gli elementi individuati nella scheda di valutazione nella parte relativa alle tre macro aree "Risultati" derivano dai dati del monitoraggio annuale dei documenti di programmazione - elaborati nei report predisposti dall'unità organizzativa competente e validati dal Nucleo di Valutazione - e confluiscono nella scheda informatica di ogni valutato direttamente dal software utilizzato per la misurazione.

Nell'ambito del sistema, per quanto riguarda la valutazione della performance del Segretario Generale, dei dirigenti e degli incaricati di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità alle due aree "Risultato di gruppo" e "Risultato individuale" - che corrispondono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità - viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

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

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile rispetto alle "competenze professionali e manageriali" o "competenze professionali", a seconda della categoria di appartenenza, determina una valutazione negativa.

GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

VALUTATORI E VALUTATI

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

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

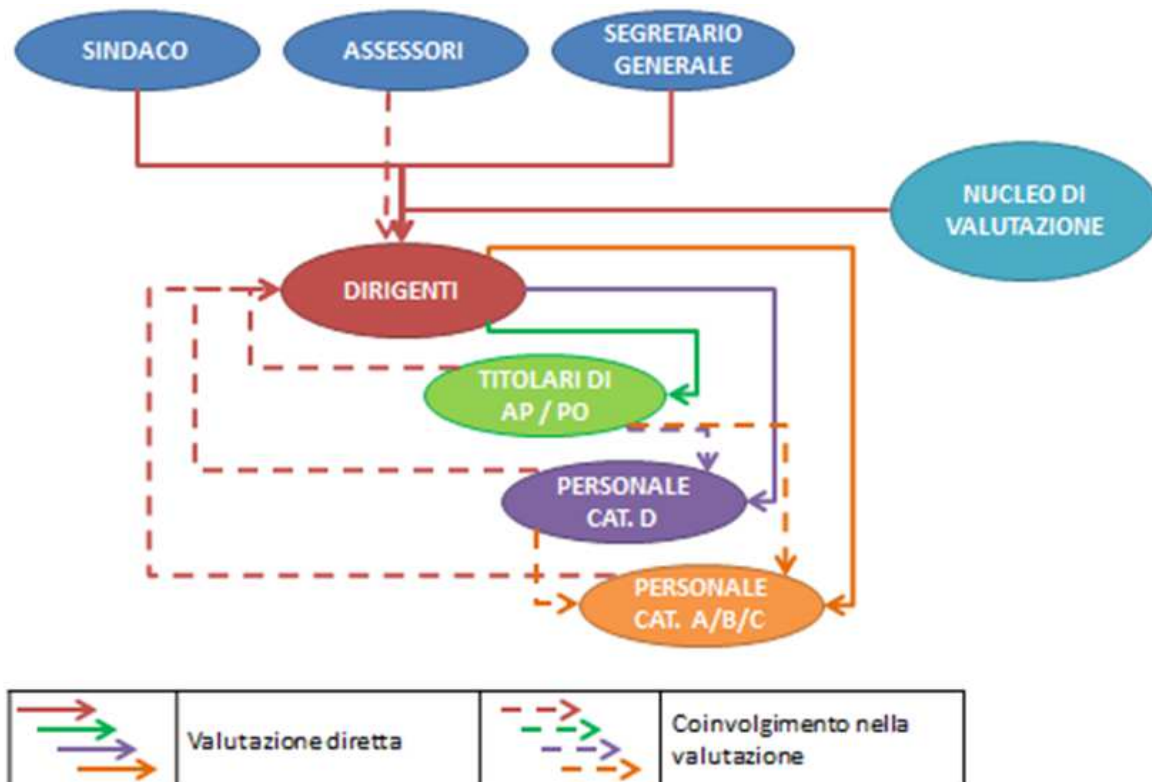
Valutatori \ Valutati	Sindaco	S.G.	Assessori	Dirigente di settore	Personale coordinato	NdV
Segretario	X				X	X
Dirigenti	X	X	X		X	X
AP / PO				X		X
Personale di cat. D				X		X
Personale di cat. A/B/C				X		X

In particolare:

1. Il **Sindaco**, responsabile della valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti, sulla base delle proposte effettuate dal Nucleo di valutazione esprime la valutazione finale.
2. Il **Nucleo di Valutazione**:
 - interviene nella fase iniziale di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti e di validazione degli stessi;

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance dell'ente, validando i risultati raggiunti;
 - acquisisce e valuta tutti gli elementi utili affinché il Sindaco, titolare della valutazione finale delle prestazioni dirigenziali, possa esprimere in modo completo, attendibile e appropriato la propria valutazione.
3. Gli **Assessori**, in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione dei dirigenti dei settori di propria competenza, fornendo informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione degli obiettivi del programma di mandato del Sindaco di loro competenza.
4. Il **Segretario Generale**,
- quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività:
 - presidia tutto il processo di valutazione, collaborando col N.d.V.;
 - valuta la capacità del dirigente di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
 - procede direttamente ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti, attraverso un colloquio valutativo.
 - in qualità di soggetto valutato, esprime un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.
5. I **Dirigenti**, in quanto:
- soggetti valutatori, sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore e possono delegare alcune fasi del processo valutativo ai responsabili delle strutture dirette.
Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più settori, il valutatore è il dirigente del settore di assegnazione prevalente; in quello in cui il dipendente operi su più enti, il valutatore è il dirigente dell'ente in cui il dipendente è inquadrato giuridicamente. In entrambi i casi il valutatore dovrà comunque confrontarsi col dirigente di riferimento dell'altro settore / ente.
 - soggetti valutati, esprimono un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Segretario Generale.
 - esprimono la valutazione non gerarchica del Segretario Generale, quale loro coordinatore.
6. Il **personale di cat. A, B, C, D e titolare di Posizione Organizzativa / Alta Professionalità**:
- quale soggetto valutato, può esprimere un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze;

- è coinvolto nel processo di valutazione dei dirigenti, attraverso la valutazione dei risultati del questionario di benessere organizzativo somministrato periodicamente o di altri strumenti di valutazione finalizzati al medesimo scopo (ad es. un questionario di valutazione non gerarchica);
- può essere delegato dal Dirigente ad effettuare i colloqui e/o ad esprimere una proposta di valutazione dei collaboratori da considerare quale elemento utile per la valutazione finale (per il personale individuato quale responsabile di unità organizzativa).



In figura le relazioni fra valutatori e valutati.

SOGGETTI VALUTATI

I destinatari della valutazione sono i seguenti:

- Personale a tempo indeterminato, che abbia lavorato nell'anno di riferimento. Sono inclusi, quindi, tutti i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno, ad eccezione di coloro che sono stati presenti in servizio per meno di 30 giorni, che non sono sottoposti alla valutazione individuale.
- Personale a tempo determinato in servizio per il periodo di tempo previsto dal CCDI e utile anche all'incentivazione monetaria (attualmente pari a 3 mesi).

Non viene sottoposto a valutazione il personale cessato per motivi disciplinari, in quanto non presenta il requisito dell'appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato, da intendersi come costante rispetto delle

norme legislative o regolamentari, del contratto collettivo o individuale, di atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dei codici di comportamento.

Il personale:

- che viene trasferito (anche temporaneamente) all'interno dell'Ente è valutato dal Dirigente responsabile del Settore al quale il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il dirigente precedente rispetto al periodo di lavoro svolto in altro Settore.

In questo caso la valutazione della performance dovrà essere effettuata tenendo conto anche degli obiettivi e delle attività assegnate negli altri Settori nel corso dell'anno.

- che opera su più Settori o più Enti (non appartenenti all'Unione Valle del Savio) viene valutato dal dirigente cui è assegnato in maniera prevalente al 31/12 dell'anno di riferimento, sentito l'altro dirigente/ente. Tutte le possibili casistiche saranno declinate nel manuale operativo sulla valutazione della performance.
- in utilizzo congiunto tra il Comune di Cesena e l'Unione dei Comuni Valle del Savio:
 - ✓ Nel caso in cui il personale presti servizio in utilizzo congiunto fra i due enti, viene prevista un'unica scheda di valutazione individuale predisposta dall'ente di appartenenza, integrata con obiettivi dell'altro ente (se presenti) nel quale il valutato è coinvolto e a cui sarà collegato.
 - ✓ Nel caso in cui al personale con qualifica dirigenziale sia stato affidato un diverso incarico per ciascuno dei due enti vengono previste due distinte schede di valutazione (una relativa al Comune e una all'Unione) in ciascuna delle quali dovranno essere riportati i risultati del settore diretto per l'ente preso in considerazione.

LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE

IL PERCORSO

La valutazione è svolta in un'ottica di processo, che inizia il 1 gennaio e si conclude il 31 dicembre; il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

Nell'ambito del processo deve essere assicurato:

- un momento iniziale, da realizzare ad inizio anno a seguito dell'approvazione del PEG, con l'assegnazione e la comunicazione a tutto il personale degli ambiti di performance di ente e degli obiettivi e/o attività di PEG assegnati (al settore / al gruppo di lavoro / individuali), compresi gli indicatori individuati per misurare la performance di ciascuno, secondo modalità in linea con l'organizzazione di ogni settore, e si conclude con la consegna della scheda individuale. Le modalità di assegnazione e comunicazione degli elementi su cui ciascuno è valutato dovranno essere comunicati al Segretario Generale, tramite l'ufficio competente. Della mancata informazione al

personale del settore si terrà conto nella valutazione delle competenze individuali del dirigente interessato.

- un momento di monitoraggio intermedio (almeno coincidente con la chiusura del primo consuntivo semestrale dei documenti di programmazione) nel quale il Segretario Generale, supportato dal Nucleo di Valutazione si confronta con i dirigenti circa l'andamento degli obiettivi e delle attività al fine di evidenziare eventuali criticità e apportare le opportune modifiche alla programmazione; analogamente i dirigenti prevedono gli opportuni momenti di confronto con il personale del settore rispetto all'andamento degli obiettivi e delle attività. Per quanto riguarda la valutazione delle competenze il dirigente è tenuto ad effettuare un confronto diretto e tempestivo con il personale che presenta una performance non in linea con i comportamenti standard definiti, individuando percorsi di miglioramento.
- un momento conclusivo del percorso che si realizza nel colloquio individuale di valutazione e nella consegna della scheda, che si programma dopo l'approvazione dei documenti consuntivi di programmazione e controllo. Il colloquio rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo, perché permette il confronto diretto tra valutato e valutatore come opportunità di vera crescita personale oltre che professionale. Il colloquio valutativo individuale deve essere effettuato dal dirigente di riferimento a tutto il personale e non può essere sostituito con momenti collegiali. Nel caso di settori in cui il personale gestito è numeroso può essere prevista, da parte del dirigente, la possibilità di delega, salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio col dirigente.

La scheda di valutazione contiene:

- o Nella parte relativa alla performance organizzativa i *risultati di ente e di gruppo*, validati dal Nucleo di Valutazione, derivanti dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (obiettivi di DUP strategici e operativi) ai quali ognuno è stato collegato. Il collegamento agli obiettivi di DUP è previsto solo per SG, dirigenti e incaricati di Posizione Organizzativa / Alta Professionalità, che possono incidere direttamente sul raggiungimento degli stessi;
- o Nella parte relativa alla performance individuale il *risultato individuale*, anch'esso validato dal N.d.V., derivante dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (indicatori di obiettivi e di attività di PEG appositamente individuati) e le *competenze*, la cui valutazione è espressa su una scala da 1 a 10 dai responsabili della valutazione (Sindaco per Segretario Generale e Dirigenti, dirigente per il personale gestito), tenendo conto dei comportamenti agiti.

Il punteggio complessivo della scheda, espresso in centesimi di punto (percentuale), rappresenta la valutazione finale della performance.

Nella scheda di valutazione, inoltre, è previsto uno spazio nel quale valutato e valutatore possono effettuare commenti o inserire note su quanto emerso dal processo di valutazione.

La valutazione media sulle competenze inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile, è definita come insufficiente, determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio.

In caso di valutazione negativa del dipendente è necessario motivare tale valutazione, indicando gli interventi messi in campo dal valutatore nel corso dell'anno.

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

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

I risultati finali della valutazione della performance rappresentano:

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

IL CONTRADDITTORIO

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

COLLEGAMENTO CON INCENTIVO MONETARIO

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

La valutazione negativa e non è incentivabile economicamente.

LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

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

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

Nel Comune di Cesena il Segretario Generale, svolge funzioni tipiche del ruolo, di coordinamento dei dirigenti e di direzione di strutture organizzative, pertanto la valutazione finale è il risultato dell'insieme di elementi che costituiscono la valutazione complessiva e tiene conto dei diversi ambiti di valutazione, assegnando un peso prioritario alle competenze professionali e manageriali rispetto al risultato individuale. In particolare:

- **Performance Organizzativa**

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
- **Risultato di gruppo**: derivante dai risultati degli obiettivi operativi di DUP, che coinvolgono i dirigenti ai fini della valutazione.

- **Performance Individuale**

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

Alla performance individuale del Segretario Generale, che ha la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, alle due macro aree valutative Risultato di gruppo e Risultato individuale è assegnato un peso prioritario complessivo pari al 50% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Competenze professionali e manageriali è attribuito un peso complessivo pari al 40%; per il risultato di ente invece è individuato un valore identico per tutto il personale pari al 10%:

- Risultato di ente, peso 10/100,
- Risultato di gruppo e Risultato individuale, peso 50/100,

- Competenze professionali e manageriali: a ciascuna delle competenze individuate è attribuito un peso, per un totale complessivo pari a 40/100.

Nel caso in cui non siano assegnate al Segretario Generale funzioni di direzione di strutture, nella valutazione annuale saranno considerati i risultati di ente, i risultati strategici e le competenze professionali e manageriali che peseranno rispettivamente il 10%, il 50% e il 40% della performance complessiva.

Inoltre, nel caso del Segretario Generale, considerato il ruolo di coordinatore dei dirigenti, la valutazione non gerarchica verrà espressa da questi ultimi.

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

LE COMPETENZE DEL SEGRETARIO GENERALE

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

Competenze	Elementi da valutare
Presidio giuridico-amministrativo Qualità e competenze espresse nel garantire la funzione generale di presidio dell'ambito giuridico - amministrativo	Supervisionare la qualità del monitoraggio giuridico-amministrativo svolto in modo diretto nelle diverse unità organizzative
	Garantire, attraverso l'attività di consulenza agli Organi di Governo, la legalità delle scelte dell'Amministrazione e delle modalità individuate per perseguire gli obiettivi, limitando il relativo livello di contenzioso
	Stimolare la semplificazione amministrativa (di procedimenti, regolamenti...)
Tutela dell'immagine dell'Ente Qualità e competenze espresse nel contribuire positivamente all'immagine dell'Ente	Stimolare l'azione dei dirigenti/del gruppo manageriale verso modalità di lavoro trasparenti ed integre
	Coordinare l'azione organizzativa nel rispetto delle previsioni in materia di prevenzione della corruzione
Coordinamento generale Qualità e competenze espresse nel coordinamento generale dell'Ente	Garantire un raccordo efficace tra il livello strategico-politico ed il livello manageriale
	Svolgere un'efficace azione di coordinamento direzionale
	Curare le relazioni trasversali favorendo l'integrazione tra i Settori dell'Ente e dell'Unione

Competenze	Elementi da valutare
	Dirimere eventuali casi di conflitti di competenza fra i settori
Innovazione organizzativa	Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali
Qualità e competenze espresse nel promuovere l'innovazione organizzativa favorendo lo sviluppo di una cultura del cambiamento	Individuare le strategie più idonee per mantenere allineata la struttura organizzativa e le modalità gestionali con le necessità del contesto in cambiamento
	Coinvolgere gli interlocutori direttamente interessati dai processi di cambiamento, individuando le opportune modalità di comunicazione, condivisione e collaborazione

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

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

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance del Segretario, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Segretario Generale
			Peso
Performance organizzativa	Risultato di ente	Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10
	Risultato di gruppo	Risultati degli obiettivi operativi di DUP che coinvolgono i dirigenti ai fini della valutazione, misurati attraverso appositi indicatori	50
Performance individuale	Risultato individuale	Risultati degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg assegnati al valutato, misurati attraverso appositi indicatori	
	Competenze professionali e manageriali	<ul style="list-style-type: none"> - Presidio giuridico-amministrativo - Tutela dell'immagine dell'Ente - Coordinamento generale - Innovazione organizzativa 	
TOTALE			100

NOTE	
-------------	--

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

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

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

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

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure dirigenziali, che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati, alle due macro aree valutative Risultato di gruppo e Risultato individuale è assegnato un peso prioritario pari al 50% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Competenze professionali e manageriali è attribuito un peso complessivo pari al 40%; per il risultato di ente invece è individuato un valore identico per tutto il personale pari al 10%.

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

In particolare, nella scheda di valutazione sono previste:

- **Performance Organizzativa**

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
- **Risultato di gruppo**: derivante dai risultati degli obiettivi operativi di DUP, individuati ai fini della valutazione, in cui sono coinvolti due o più valutati.

- **Performance Individuale**

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

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

- Risultato di Ente, peso 10/100,
- Risultato di gruppo e Risultato individuale (all'ambito di diretta responsabilità) peso 50/100,
- Competenze professionali e manageriali, peso 40/100.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

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

Le competenze professionali valutate nella scheda, ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo manageriale, sono elencate nella tabella seguente. Ogni competenza è descritta attraverso una specifica definizione ed è declinata in una serie di comportamenti standard richiesti al dirigente, esemplificativi del modo di agire la competenza.

LE COMPETENZE DEI DIRIGENTI

Competenze	Comportamenti attesi
<p>Flessibilità: capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione. In particolar modo, capacità di adottare un approccio multidimensionale ed un atteggiamento di apertura a fronte delle situazioni che cambiano.</p>	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare per adattarsi alla situazione
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente
<p>Armonizzazione: capacità di guidare il proprio team verso l'obiettivo comune, creando e favorendo il senso di squadra, assicurandone l'orchestrazione pur nel rispetto delle differenze e specificità</p>	Comunicare al proprio gruppo gli obiettivi in modo chiaro, accertandosi dell'effettiva comprensione degli stessi
	Monitorare in modo costante e sistematico l'operato del proprio team di lavoro, assicurandosi che sia in linea con quanto concordato a livello strategico
	Motivare il gruppo rendendolo partecipe dei cambiamenti e capace di sostenere l'azione del leader.
<p>Gestione della rete di relazioni: Capacità di collaborare con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.</p>	Conoscere e comprendere le reti esterne e saper individuare tra queste gli interlocutori adeguati alle necessità organizzative
	Coltivare e mantenere proficue relazioni di interscambio con gli interlocutori esterni
	Curare le relazioni trasversali, favorendo l'integrazione e la collaborazione tra settori dell'Ente e dell'Unione
<p>Innovazione e creatività: capacità di prevedere e riconoscere situazioni non evidenti agli altri, cogliendo adeguatamente le opportunità ed influenzando attivamente gli eventi in modo propositivo e proattivo</p>	Agire anche se non sollecitati, proponendo nuove soluzioni e modificando il proprio modo di lavorare
	Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali
<p>Realizzazione: capacità di perseguire quanto programmato affrontando gli ostacoli, mostrando determinazione e tenuta nel ruolo</p>	Fissare per sé e per gli altri obiettivi sfidanti adoperandosi per raggiungerli
	Capacità di identificare ed organizzare il futuro e di sviluppare azioni finalizzate stabilendo razionalmente le priorità
	Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e di reagire costruttivamente di fronte all'opposizione degli altri, di fronte agli ostacoli o agli insuccessi o in situazioni di lavoro stressanti
	Abilità di mostrare con continuità decisione e partecipazione attiva, di manifestare la convinzione di poter gestire la propria attività/raggiungere un obiettivo.

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

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

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

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

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

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **dirigenti**, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	DIRIGENTI
			Peso
Performance organizzativa	Risultato di ente	Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10
	Risultato di gruppo	Risultati degli obiettivi operativi di DUP in cui sono coinvolti due o più valutati, misurati attraverso appositi indicatori	50
Performance individuale	Risultato individuale	Risultati degli obiettivi operativi di DUP, degli obiettivi gestionali e sull'andamento dell'attività strutturale di Peg, assegnati al valutato e misurati attraverso appositi indicatori	
		Competenze professionali e manageriali	Competenze ritenute strategiche dall'ente per i dirigenti: <ul style="list-style-type: none"> - Flessibilità - Armonizzazione - Gestione della rete di relazioni - Innovazione e creatività - Realizzazione
	TOTALE		100

NOTE	“Inserire gli ambiti di miglioramento individuati”
-------------	--

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ

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

La valutazione della **performance organizzativa** del personale titolare di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità è collegato sia al risultato complessivo di Ente sia ai risultati degli Obiettivi operativi di DUP attraverso i quali si intende esprimere la valutazione, individuati a inizio anno dal dirigente di riferimento, a ciascuno dei quali attribuisce un peso determinato. Nel caso in cui al valutato non siano assegnati obiettivi operativi di DUP, verrà incrementato il peso attribuito al risultato individuale, come successivamente individuato.

La misurazione e valutazione della **performance individuale** degli incaricati di PO/AP è collegata sia ai risultati conseguiti negli obiettivi gestionali e nelle attività strutturali di PEG assegnati dal dirigente di riferimento - misurati attraverso specifici indicatori appositamente individuati, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso determinato -, sia alle competenze professionali e manageriali.

La valutazione finale pertanto è il risultato di:

- **Performance Organizzativa**

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
- **Risultato di gruppo**: derivante dai risultati degli obiettivi operativi di DUP, individuati ai fini della valutazione, in cui sono coinvolti due o più valutati.

- **Performance Individuale**

- **Risultato individuale**: macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori di obiettivi operativi di DUP e/o gestionali di PEG e di attività strutturali di PEG, assegnati al valutato, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso dal dirigente di riferimento.
- **Competenze professionali e manageriali**. La valutazione delle competenze è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento espressa attraverso un colloquio valutativo, tenendo conto dei risultati emersi dal questionario di benessere organizzativo ed eventualmente di altri strumenti somministrati periodicamente ai dipendenti del settore.

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati dal dirigente di riferimento, alle due macro aree valutative Risultato di gruppo e Risultato individuale è assegnato un peso prioritario pari al 50% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Competenze professionali e manageriali è attribuito un peso complessivo pari al 40%; per il risultato di ente invece è individuato un valore identico per tutto il personale pari al 10%.

Riepilogando, i pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area individuati per gli incaricati di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità sono i seguenti:

- **Risultato di Ente**, peso 10/100,
- **Risultato di gruppo e Risultato individuale** (all'ambito di diretta responsabilità), peso 50/100,
- **Competenze professionali e manageriali**, peso 40/100.

Nel caso in cui alla PO/AP valutata non siano stati assegnati obiettivi operativi di DUP nella valutazione annuale saranno considerati i risultati di ente, il risultato individuale e le competenze professionali e manageriali.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

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

Le competenze professionali valutate nella scheda in quanto ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo manageriale sono elencate nella tabella seguente. Ogni competenza è descritta attraverso una specifica definizione ed è declinata in una serie di comportamenti standard richiesti al titolare di PO/AP, esemplificativi del modo di agire la competenza.

LE COMPETENZE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITÀ

Competenze	Comportamenti attesi
Integrazione/ sinergia: capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri, promuovendo la collaborazione tra settori per raggiungere obiettivi comuni	Promuovere la comunicazione per facilitare lo scambio di informazioni tra settori
	Interagire in modo costruttivo e collaborativo con le diverse unità organizzative e con differenti gruppi di lavoro
	Collaborare con gli altri, allineando i propri comportamenti agli obiettivi dell'organizzazione

Competenze	Comportamenti attesi
	Capacità di “fare squadra” attivamente nella complessità dell’Unione
<p>Motivazione e sviluppo del personale: capacità di promuovere lo sviluppo e la crescita professionale dei propri collaboratori, orientando i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi comuni</p>	Orientare il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
	Gratificare i propri collaboratori valorizzando il loro operato e il loro contributo all’interno del gruppo di lavoro
	Promuovere la formazione dei propri collaboratori tenendo conto delle esigenze organizzative e delle competenze possedute e da sviluppare
	Capacità di ascolto dei singoli, di dare feedback, di cogliere le differenze e di valorizzarne gli apporti.
<p>Organizzazione: capacità di gestire efficacemente le attività proprie e degli altri, in funzione delle risorse e del tempo a disposizione, al fine di garantire lo svolgimento efficace ed efficiente delle attività, il raggiungimento degli obiettivi e di un risultato globale, integrato, collettivo e positivo</p>	Definire i piani d’azione in termini di risorse e tempi, pianificando per il futuro e definendo le priorità nell’ambito delle responsabilità delegate
	Ripartire ed assegnare obiettivi e compiti specifici al personale e monitorarne l’andamento
	Coordinare le attività in modo integrato, nel gruppo e tra gruppi, in un’ottica di processo e di interdipendenza.
	Monitorare costantemente gli output e le risorse assegnate, facendo ricorso a fatti e dati e producendo tabelle e schemi per illustrare gli andamenti
<p>Problem solving: consiste nell’uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo, al fine di proporre soluzioni concrete di fronte ad una specifica problematica.</p>	Analizzare un problema complesso suddividendolo in parti più semplici
	Prevedere ostacoli e riconoscere probabili cause e conseguenze di azioni
	Trovare soluzioni operative efficaci, anche andando al di là degli schemi consolidati
<p>Flessibilità capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione.</p>	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare per adattarsi alla situazione
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente

Il peso delle competenze viene stabilito di anno in anno dal dirigente di riferimento e comunicato all'incaricato di Posizione Organizzativa / Alta Professionalità durante il colloquio di valutazione per l'anno successivo.

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto dal CCNL e dal CCDI. Le risorse destinate all'incentivazione della performance di posizioni organizzative e alte professionalità sono pari al massimo al 25% della retribuzione di posizione, così come previsto CCNL del 31/03/1999.

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

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **titolari di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità**, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	P.O /A.P.
			Peso
Performance Organizzativa	Risultato di ente	- Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10
	Risultato di gruppo	- Risultati degli <i>obiettivi operativi</i> di DUP in cui è coinvolto il valutato, misurati attraverso appositi indicatori	50
Performance individuale	Risultato Individuale	- Risultati degli <i>obiettivi gestionali</i> e delle <i>attività strutturali</i> di Peg assegnati al valutato, misurati attraverso appositi indicatori	
	Competenze professionali e manageriali	Competenze ritenute rilevanti dall'ente per le posizioni organizzativa/alta professionalità: <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione/ sinergia - Motivazione e sviluppo del personale - Organizzazione - Problem Solving - Flessibilità 	40
TOTALE			100

NOTE	“Inserire gli ambiti di miglioramento individuati”
-------------	--

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA A, B, C, D

La valutazione della performance del personale di categoria A, B, C e D è collegata ai risultati conseguiti e alle competenze individuate.

Ad inizio anno il dirigente dovrà individuare gli obiettivi e/o attività di PEG assegnati (individuali e/o al gruppo di lavoro), compresi gli specifici indicatori necessari a misurare la performance. A ciascuno di essi viene attribuito un peso determinato, assegnando pertanto un peso complessivo ad ogni voce dell'area valutativa "Risultato individuale" per un totale pari a 40/100.

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

La valutazione finale di ciascuno è il risultato di un insieme di elementi; nello specifico:

- **Performance Organizzativa:**
 - **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.
- **Performance individuale:**
 - **Risultato individuale**, macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli *obiettivi gestionali e delle-attività strutturali di Peg* assegnati al valutato, per un peso totale pari a 40/100 per le categorie A, B, C, D.
 - **Competenze**. La valutazione delle competenze professionali è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento espressa attraverso un colloquio valutativo.

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

- Per il **personale di cat. A, B, C** il dirigente può avvalersi del supporto del personale di Cat. D e/o titolare di PO/AP, direttamente responsabile del valutato per raccogliere ulteriori elementi sulla performance nell'anno considerato,
- Per il **personale di cat. D** il dirigente può avvalersi del supporto del personale di titolare di PO/AP, direttamente responsabile del valutato/per raccogliere ulteriori elementi sulla performance nell'anno considerato.

I risultati di questa macro area pesano complessivamente 50/100 sia per la categoria D sia per le categorie A, B e C.

Sono individuati pertanto per le categorie A, B e C e D i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

- **Risultato di Ente**, peso 10/100,
- **Risultato individuale**, pari a 40/100,
- **Competenze**, pari a 50/100.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. D

Per il personale di categoria D sono individuate quattro competenze, ciascuna delle quali viene pesata dal dirigente fino a un totale complessivo pari a 50/100. Nella tabella successiva è riportato il dettaglio per ciascuna competenza.

Competenze	Comportamenti attesi
Autonomia: capacità di gestire la propria attività lavorativa indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione	Svolgere una prestazione efficace in modo autonomo
	Gestire le diverse attività in funzione degli obiettivi organizzativi, del tempo e delle risorse a disposizione
	Assumersi la responsabilità del lavoro svolto nell'ambito del proprio ruolo
Integrazione - sinergia capacità di armonizzare il proprio operato con le attività degli altri, coordinando i propri collaboratori verso obiettivi comuni e coordinandosi con gli obiettivi degli altri settori e servizi	Utilizzare il dialogo come fonte per reperire e fornire informazioni e stimolare lo scambio reciproco
	Promuovere la collaborazione all'interno del proprio gruppo di lavoro per raggiungere obiettivi comuni.
	Collaborare con gli altri settori e servizi promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
Problem solving: capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche, di stabilire rapporti di priorità, identificare ordini cronologici e rapporti causa – effetto.	Analizzare un problema complesso suddividendolo in parti più semplici
	Prevedere ostacoli e riconoscere probabili cause e conseguenze di azioni
	Trovare soluzioni operative razionali efficaci

Competenze	Comportamenti attesi
Flessibilità capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione.	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare in base ai feed back ricevuti
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente

LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. A, B, C

Per il personale di categoria A, B e C sono individuate cinque competenze, ciascuna delle quali viene pesata dal dirigente fino a un totale complessivo pari a 60/100. Nella tabella successiva è riportato il dettaglio per ciascuna competenza.

Competenze	Comportamenti attesi
Affidabilità: capacità di svolgere le attività assegnate in modo autonomo, assiduo e costante, con accuratezza e nei tempi necessari, mantenendo aggiornate le proprie competenze tecniche.	Rispettare le scadenze, sapendo riconoscere le priorità rispetto ai compiti da svolgere
	Controllare e verificare la validità delle informazioni possedute
	Portare a termine il proprio lavoro con precisione e qualità
	Cercare informazioni utili per il proprio aggiornamento professionale, anche partecipando ai momenti formativi proposti
Orientamento all'utente: capacità di ascoltare, intercettare e sintetizzare i bisogni dell'utenza, fornendo risposte adeguate e dimostrandosi attento ed aperto nell'accogliere il cittadino/utente, favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione	Adoperarsi per la soddisfazione dell'utente, agendo sempre nell'ottica dell'efficacia organizzativa
	Attivarsi con determinazione nella soluzione dei problemi posti dall'utenza, anche quando non strettamente legati alla propria attività
	Gestire le situazioni di tensione, incertezza ed ostilità, conservando un atteggiamento sereno e tranquillizzante, focalizzandosi sul risultato da conseguire
Cooperazione: capacità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio/ente, mantenendo i colleghi informati sui processi e condividendo le	Attivare e mantenere la diffusione delle informazioni
	Sviluppare i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto dei colleghi

Competenze	Comportamenti attesi
azioni utili e rilevanti, lavorando consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi	Collaborare con i colleghi per concretizzare i risultati
Impegno: svolgere le proprie attività con precisione e costanza e allineare i propri comportamenti con le priorità dell'organizzazione, rispettando le regole vigenti	Perseverare nel raggiungimento dell'obiettivo assegnato, nonostante gli ostacoli
	Mantenere un livello di coinvolgimento costante nelle attività affidate
	Restare concentrati sulle cose da fare, tenere alto il livello di attenzione non restando mai inoperosi
Flessibilità: capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione.	Modificare i propri comportamenti e/o accrescere le proprie competenze anche in base ai feedback ricevuti
	Riconoscere approcci diversi dal proprio al fine di migliorare le relazioni interpersonali e contribuire positivamente al raggiungimento degli obiettivi di gruppo

Oltre alle competenze standard individuate nel sistema, ogni dirigente può individuare una o più competenze specifiche finalizzate a evidenziare alcuni aspetti maggiormente significativi per il ruolo del collaboratore o per il suo percorso di crescita professionale, in un'ottica di sempre migliore aderenza della scheda alle condizioni organizzative e con la finalità del miglioramento della performance del personale. In questo caso, il peso complessivo dei comportamenti resta invariato, ma verranno rivisti proporzionalmente i pesi degli altri comportamenti.

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Le risorse relative all'incentivazione della performance del personale di Cat. A, B, C e D sono definite annualmente in fase di Contrattazione Decentrata Integrativa per il personale dipendente.

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

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

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda, con il dettaglio dei pesi attribuito alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Peso	
			Cat. D	Cat. A, B, C
Performance Organizzativa	Risultato di ente	Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10	10
Performance individuale	Risultato individuale	- Grado di raggiungimento degli <i>obiettivi gestionali e delle attività strutturali</i> di Peg, assegnati al valutato o in cui è coinvolto, misurati attraverso appositi indicatori	40	40
	Competenze professionali	<p>Competenze strategiche individuate per il personale di categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Integrazione sinergia - Problem solving - Flessibilità <p>Competenze strategiche individuate per il personale di categoria A,B e C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affidabilità - Orientamento all'utente - Cooperazione - Impegno - Flessibilità <p>Specifiche competenze possono essere individuate annualmente dal dirigente</p>	50	50
	TOTALE		100	100
NOTE		"Inserire gli ambiti di miglioramento individuati"		