



Comune di Valbrenta

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: Approvazione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente e del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale

L'anno **duemilaventicinque** addì **venticinque** del mese di **settembre** alle ore **17:00** presso la Sede Comunale, regolarmente convocata, si è riunita la Giunta nelle persone dei Sigg.:

	Presenti/Assenti
Ferazzoli Luca	Presente
Illesi Mauro	Presente
Cavalli Alberto	Presente
Bombieri Ermando	Presente
Nichele Chiara	Presente

Assiste alla seduta in qualità di Segretario Comunale, il sig. **Confortin Simone**.

Il sig. **Ferazzoli Luca**, assume la presidenza e, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita a deliberare sull'oggetto suindicato.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che il D.Lgs. 27.10.2009 n. 150 e s.m.i., recante *“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”* ha attuato una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche finalizzata, fra l'altro, ad una migliore organizzazione del lavoro, alla ricerca di elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi ed all'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa;

Viste le seguenti disposizioni del citato D.Lgs. n. 150/2009:

- art. 3, comma 2, secondo il quale tutte le Amministrazioni pubbliche sono tenute a misurare e 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, adottando metodi e strumenti idonei;
- art. 7, comma 1, secondo il quale le Amministrazioni pubbliche valutano ogni anno la performance organizzativa e individuale del personale e, a tal fine, adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione, un Sistema di misurazione e valutazione della performance adeguato allo scopo;
- l'art. 16, comma 2, che stabilisce l'obbligo per gli Enti locali di adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 del medesimo Decreto;
- l'art. 74, comma 2, il quale statuisce che: *“Gli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9, 15, comma 1, 17, comma 2, 18, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26, 27, comma 1, e l'articolo 62, commi 1-bis e 1-ter recano norme di diretta attuazione dell'articolo 97 della Costituzione e costituiscono principi generali dell'ordinamento ai quali si adeguano le Regioni e gli Enti locali, anche con riferimento agli enti del Servizio sanitario nazionale, negli ambiti di rispettiva competenza”*;

Considerato che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa;

Richiamata la propria deliberazione n. 79 del 09.09.2021, con cui è stato approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dell'Ente attualmente in uso;

Visti:

- il Decreto-Legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante: *“Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune.”*, convertito con modificazioni dalla L. 21 aprile 2023, n. 41, il cui art. 4-bis, rubricato *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni”*, al comma 2, prevede che: *“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.”*;
- la Circolare del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2024, emanata il 03.01.2024, in merito all'applicazione dell'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023, ed in particolare il paragrafo denominato *“Valutazione della performance”*;

Vista, altresì, la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 28.11.2023, ad oggetto *“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”*, ove si evidenzia che:

- nella valutazione dei comportamenti professionali della dirigenza ai fini della performance individuale, l'elemento della *“leadership”* costituisce una delle fondamentali capacità da tenere in considerazione, nella convinzione che solo in presenza di una classe dirigente in grado di esercitare appieno siffatta capacità le organizzazioni pubbliche siano in grado di raggiungere efficacemente gli obiettivi tragsuardati;
- è, quindi, necessario che tutto il personale dirigenziale (cui, negli Enti locali privi di dirigenti, vanno assimilati i responsabili dei servizi titolari di incarichi di elevata qualificazione) sia valutato dando il giusto peso a tale fattore comportamentale, individuando nel sistema di valutazione diversi *“valori”* che possono contribuire al raggiungimento di un certo livello di leadership, tra cui:
 - la capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
 - il conseguimento di risultati (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia / determinazione);
 - la velocità di azione, con decisione e tempestività (autonomia e decisonalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
 - il riconoscimento della capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
 - l'assunzione delle proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisonalità, iniziativa e assunzione del rischio);
 - la costruzione di team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
 - la capacità di rappresentare un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori;

Ravvisata, pertanto, la necessità di rielaborare ed aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Valbrenta, al fine di renderlo maggiormente coerente con le disposizioni di legge vigenti e con gli indirizzi ministeriali in materia;

Considerato che:

- in attuazione delle previsioni di cui agli artt. 6 e 9 del CCNL del comparto delle Autonomie Locali stipulato in data 31.03.1999, l'Associazione *“Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana”*, con sede a Treviso, in Via Cal di Breda 116, ha dato vita sin dal 2000 a un Sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale dipendente degli Enti locali, elaborato avvalendosi di competenze universitarie di fama nazionale (Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza) e sottoposto a periodici aggiornamenti;
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui trattasi è reso dal Centro Studi esclusivamente a favore dei propri associati e in conformità alle proprie finalità statutarie;
- detto Sistema prevede l'attivazione in ogni Ente associato di un *“Organismo di Valutazione”* (O.d.V.) che opera secondo una specifica metodologia comune a tutti gli Enti convenzionati, rispondendo esclusivamente ai rispettivi organi di indirizzo politico-amministrativo ed operando in posizione di autonomia;
- l'O.d.V. è organo collegiale composto dal Segretario comunale o dal Vice Segretario o da altra figura idonea indicata dall'Ente associato e da n. 1 esperto (per gli Enti con popolazione fino a 7500 abitanti) o n. 2 esperti (per gli Enti con popolazione superiore a 7500 abitanti) individuati dal Centro Studi;
- l'Organismo è nominato dal Sindaco del Comune aderente, sulla base della proposta dei nominativi effettuata dal Presidente del Centro Studi in rappresentanza dell'Assemblea dei Sindaci aderenti al Sistema;

Dato atto che:

- con provvedimento di Giunta n. 70 del 21.11.2024, alle cui motivazioni si fa integrale richiamo, questo Ente ha deliberato di aderire al *“Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana”* e di approvare lo schema di convenzione - successivamente stipulata in data 03.12.2024 - di adesione al Sistema misurazione e valutazione della performance proposto dalla medesima Associazione, riservandone la formale approvazione con separato atto di Giunta, previa

doverosa trasmissione alle OO.SS. ed eventuale attivazione del confronto ai sensi dell'art. 5, comma 3, lettera b), del CCNL del comparto Funzioni Locali per il triennio 2019/2021, nonché previa acquisizione del parere vincolante del costituendo Organismo di Valutazione, come previsto dall'art. 7, comma 1, del D.Lgs.n. 150/2009 e s.m.i.;

- con successivo decreto del Sindaco n. R.G. 19 del 20.12.2024, è stato costituito l'Organismo di valutazione dell'Ente nelle persone dell'avv. Simone Confortin, Segretario comunale *pro tempore*, e del dott. Michele Genovese, Commercialista e Revisore legale dei conti, quale componente esterno nominato su proposta del Centro Studi;

Pervenuta al prot. dell'Ente n. 15133 in data 04.12.2024 la documentazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente, proposto dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana, redatto ed aggiornato al mese di ottobre 2024 a cura del prof. R. Giovanetti (docente all'Università "Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza") e composto dai seguenti elaborati, allegati alla presente deliberazione a formarne parte integrante e sostanziale:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti (Allegato A - *Metodologia valutazione: documento generale*);
- Allegato tecnico del Sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti (Allegato B - *Metodologia valutazione: allegato tecnico*);
- Schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente (Allegato C - *Metodo-logia valutazione: schede*);

Ritenuto che la metodologia di valutazione proposta dal Centro Studi sia coerente con il quadro normativo sopra delineato ed ottemperi, in particolare, alle novità introdotte dall'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023, nonché agli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di misurazione e di valutazione della performance;

Rilevato, peraltro, in recepimento dei rilievi formulati dal Segretario comunale, che il Sistema di valutazione proposto necessita di talune integrazioni di ordine prevalentemente procedurale, come compendiate nell'Allegato D alla presente deliberazione, denominato "Disposizioni integrative", anche al fine di consentirne un'applicazione ordinata sul piano delle scansioni temporali;

Visto, inoltre, il vigente CCNL relativo al personale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2019/2021, sottoscritto in data 16.07.2024, ed in particolare i seguenti articoli della Sezione Segretari comunali e provinciali - Titolo III "trattamento economico":

- art. 56 "*Struttura della retribuzione*", che così dispone: "*1. La struttura della retribuzione dei Segretari comunali e provinciali si compone delle seguenti voci: (...) e) retribuzione di risultato, ove spettante*";
- art. 61 "*Disciplina della retribuzione di risultato*", che stabilisce quanto segue:
 1. *Ai Segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato alla valutazione della performance, la quale dovrà tenere conto anche delle funzioni aggiuntive conferite. (...).*
 2. *Gli Enti destinano a tale compenso, con risorse a carico dei rispettivi bilanci e nei limiti della propria capacità di spesa e nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del D.Lgs. n. 75/2017, un importo non superiore al 10% del monte salari erogato a ciascun Segretario nell'anno a cui è riferita la valutazione ai sensi del comma 1.*
 - 2-bis. *Gli enti possono elevare fino al 15% il limite percentuale di cui al comma 2, fermi restando i limiti della propria capacità di spesa ed il rispetto dell'art. 23, comma 2 del D.Lgs. n. 75/2017, nei casi di seguito indicati, limitatamente al periodo di svolgimento delle relative funzioni:*
 - a) *Segretari di enti con dirigenza;*
 - b) *Segretari di enti privi di dirigenza a cui sia stato attribuito un incarico per la copertura di posizione apicale dell'Ente temporaneamente priva di titolare, formalmente affidato in conformità all'ordinamento di ciascun Ente;*
 - c) *Segretari a cui siano attribuite le funzioni di Segretario di una Unione di Comuni;*
 - d) *Enti interessati da situazioni di calamità naturale. (...);*
 3. *In attuazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 604 della L. n. 234/2021 (Legge di bilancio 2022), con la decorrenza ivi indicata, le amministrazioni possono incrementare, in base alla*

propria capacità di bilancio, le risorse di cui al comma 2, di un importo non superiore allo 0,22% del monte salari 2018 relativo ai segretari comunali e provinciali. Tali risorse, in quanto finalizzate a quanto previsto dall'articolo 3, comma 2, del D.L. n. 80/2021, non sono sottoposte al limite di cui all'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017”;

Dato atto che, secondo il consolidato indirizzo interpretativo di ARAN (v. orientamento applicativo SEG-041 del 14.10.2014, reso in ordine al previgente art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001), l'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata:

- alla preventiva determinazione da parte dell'Ente 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;
- alla preventiva fissazione e al formale conferimento al Segretario di precisi obiettivi di performance individuale, tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti (ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale);
- alla 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;

Rilevato:

- che nel PIAO 2025/2027, approvato con d.G.C. n. 15 del 3.04.2025, all'interno della sezione 2 “Valore pubblico, performance, anticorruzione” - sottosezione 2.2 “Performance”, sono stati attribuiti al Segretario comunale *pro tempore* specifici obiettivi di performance individuale;
- che l'Ente non ha ancora adottato, con provvedimento collegiale di Giunta, una regolamentazione generale in merito alla valutazione della performance del Segretario comunale;

Ritenuto, dunque, necessario integrare il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente con un'apposita metodologia di valutazione del Segretario comunale;

Esaminata la proposta di Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale, contenuta nell'Allegato E del presente provvedimento (già approvato, nei suoi contenuti sostanziali, con precedente decreto del Sindaco n. 10 del 31.07.2025, emesso ai sensi dell'art. 3, comma 2, del Sistema di valutazione della performance attualmente in uso);

Ritenuto, in definitiva:

- a) di aggiornare, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dell'Ente, secondo il modello proposto dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana e composto dai seguenti elaborati:
 - Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti (Allegato A - *Metodologia valutazione: documento generale*);
 - Allegato tecnico del Sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti (Allegato B - *Metodologia valutazione: allegato tecnico*);
 - Schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente (Allegato C - *Metodologia valutazione: schede*);con le integrazioni di ordine procedurale compendiate nell'Allegato D alla presente deliberazione, denominato “Disposizioni integrative”;
- b) di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale (Allegato E);

Stabilito che il nuovo Sistema di valutazione della performance del Comune di Valbrenta (Allegati da A a E):

- trovi applicazione a partire dal ciclo di gestione della performance relativo all'anno 2025 in corso;
- sostituisca integralmente il Sistema in uso, approvato con propria deliberazione n. 79 in data 9.09.2021;

- sia soggetto a revisione annuale ai sensi del richiamato art. 7 del D.Lgs. 150/2009;

Dato atto che, ai sensi dell'art. 5, comma 3, lettera b), del CCNL del comparto Funzioni Locali per il triennio 2019/2021, sottoscritto in data 16.11.2022, con note prot. n. 9341 e n. 9391 del 31.07.2025, la proposta del presente provvedimento, comprensiva del Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente (Allegati da A a D), è stata trasmessa alle organizzazioni e rappresentanze sindacali per l'eventuale attivazione del confronto e che, nel termine di 5 giorni lavorativi dall'invio dell'informativa, non è pervenuta alcuna richiesta di confronto;

Dato atto, altresì, che, come chiarito dall'ARAN con proprio orientamento applicativo AFL85, ai sensi degli artt. 61, comma 1, e 34, comma 1, lett. b), del CCNL dell'area Funzioni Locali per il triennio 2019/2021, sottoscritto in data 16.07.2024, i criteri per la definizione dei sistemi di valutazione della performance dei Segretari comunali e provinciali sono oggetto di confronto con le oo.ss. nei soli Enti nei quali è presente la dirigenza, mentre, negli Enti - come il Comune di Valbrenta - in cui non vi sono dirigenti, la predeterminazione di detti criteri non è soggetta ad alcuna forma di relazione sindacale;

Richiamati i documenti programmatici dell'Ente di seguito elencati:

- la deliberazione di Consiglio Comunale n. 39 del 19.12.2024, con cui è stato approvato il Documento Unico di Programmazione Semplificato per il triennio 2025-2027;
- la deliberazione di Consiglio Comunale n. 44 del 27.12.2024, di approvazione del Bilancio di Previsione per il triennio 2025/2027;
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 5 del 13.02.2025, con la quale è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione per il triennio 2025/2027;
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 15 del 3.04.2025 con la quale è stato approvato il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) per il triennio 2025-2027;
- le modifiche ed integrazioni dei provvedimenti sopracitati intervenute successivamente;

Visti i seguenti pareri vincolanti, resi dall'Organismo di Valutazione ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009:

- il parere espresso con verbale n. 4/2025 del 16.09.2025, acquisito a prot. in data 18.09.2025 con n. 11722, relativo alla proposta di adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente, composto dagli Allegati da A a D della presente deliberazione;
- il parere espresso, con l'astensione del Presidente (Segretario comunale dell'Ente) in quanto parte interessata, mediante verbale n. 5/2025 del 16.09.2025, acquisito a prot. in data 17.09.2025 con n. 11624, relativo alla proposta di adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale, composto dall'Allegato E del presente provvedimento;

Acquisiti, altresì:

- il parere favorevole di regolarità tecnica, espresso dal Segretario comunale ai sensi degli artt. 49 e 147-bis del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e dell'art. 101, comma 2, del CCNL relativo al personale dell'Area Funzioni Locali per il triennio 2016/2018, sottoscritto in data 17.12.2020, limitatamente alla proposta di adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente dell'Ente, composto dagli Allegati da A a D del presente provvedimento;
- il parere favorevole di regolarità tecnica, espresso dal Vicesegretario comunale e Responsabile dell'Area I ai sensi degli artt. 49, 97, comma 5, e 147-bis del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e dell'art. 6 del vigente regolamento dei controlli interni, limitatamente alla proposta di adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale, composto dall'allegato E del presente provvedimento;
- il parere favorevole espresso dal Responsabile del Servizio Economico-Finanziario ai sensi degli artt. 49 e 147-bis del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e dell'art. 6 del vigente regolamento dei controlli interni, in ordine alla regolarità contabile;

Richiamato l'art. 78, comma 2, del D.Lgs. 267/2000 con riferimento al dovere degli amministratori di *".... astenersi dal prendere parte alla discussione ed alla votazione di delibere riguardanti*

interessi propri o di loro parenti o affini sino al quarto grado. L'obbligo di astensione non si applica ai provvedimenti normativi o di carattere generale, quali i piani urbanistici, se non nei casi in cui sussista una correlazione immediata e diretta fra il contenuto della deliberazione e specifici interessi dell'amministratore o di parenti o affini fino al quarto grado";

Dato atto che nessun amministratore si trova nella situazione di conflitto di interessi sopra indicata;

Ritenuta la propria competenza ai sensi del combinato disposto degli artt. 42 e 48 del D.Lgs. n. 267/2000;

Visti:

- la L. 7 agosto 1990, n. 241;
- il D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267;
- il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165;
- il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
- il D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito dalla L. 21 aprile 2023, n. 41, con particolare riferimento all'art. 4-bis;
- il CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali per il triennio 2019-2021, sottoscritto il 16.11.2022;
- il CCNL relativo al personale dell'Area Funzioni Locali per il triennio 2019-2021, sottoscritto in data 16.07.2024;
- lo Statuto dell'Ente;
- il vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;

Con voti unanimi favorevoli, espressi nelle forme di legge;

D E L I B E R A

1. di richiamare le premesse quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di approvare, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dell'Ente, secondo il modello proposto dal Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana, aggiornato al mese di ottobre 2024 e composto dai seguenti elaborati, allegati alla presente deliberazione a formarne parte integrante e sostanziale:
 - Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti (Allegato A - *Metodologia valutazione: documento generale*);
 - Allegato tecnico del Sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dipendenti (Allegato B - *Metodologia valutazione: allegato tecnico*);
 - Schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente (Allegato C - *Metodologia valutazione: schede*);
3. di approvare le integrazioni di ordine procedurale contenute nel documento di cui all'Allegato D alla presente deliberazione, denominato "Disposizioni integrative";
4. di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale (Allegato E);
5. che il nuovo Sistema di valutazione della performance del Comune di Valbrenta (Allegati da A a E) trova applicazione a partire dal ciclo di gestione della performance relativo all'anno 2025 in corso, ed è soggetto a revisione annuale ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009;
6. che, a partire dal ciclo di gestione della performance relativo all'anno in corso, cessano di avere efficacia le norme regolamentari precedentemente approvate con deliberazione di Giunta n. 79 del 9.09.2021;

7. di disporre la pubblicazione del presente provvedimento, unitamente agli allegati, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, sottosezione di primo livello "Performance", sottosezione di secondo livello "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013;
8. di trasmettere copia della presente deliberazione, unitamente agli allegati, ai Responsabili d'Area e a tutto il personale;
9. di dichiarare la presente deliberazione, con separata votazione ad unanimità di voti legalmente espressi, immediatamente eseguibile a norma dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 18/08/2000, n. 267, stante l'urgenza di dare attuazione alle relative disposizioni.

Letto, confermato e sottoscritto.

Il Presidente
Ferazzoli Luca

Il Segretario Comunale
Confortin Simone

Documento informatico firmato digitalmente ai sensi del vigente D. Lgs 82/2005 e norme collegate, il quale sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa.



COMUNE DI VALBRENTA
PROVINCIA DI VICENZA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E
INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI
ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI**

Approvato con delibera della Giunta Comunale n. __ del _____

INDICE

Parte I	Contenuti del Sistema di valutazione della performance individuale e organizzativa
Parte II	Sintesi della valutazione dei comportamenti/competenze
Parte III	Sintesi della valutazione degli obiettivi e valutazione complessiva della performance individuale
Parte IV	La valutazione della performance organizzativa
Parte V	Lavoro agile - lavoro da remoto e Sistema di valutazione della performance individuale e organizzativa
Parte VI	Le procedure di conciliazione
Parte VII	Monitoraggio dei tempi medi dei pagamenti (art. 4-bis del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. n. 41/2023)
Parte VIII	Programmazione della formazione del personale e definizione di obiettivi di performance relativi (Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 14/01/2025)

PARTE I

CONTENUTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

1.1 - PREMESSA METODOLOGICA

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata “valutazione”. Il compito di valutare rappresenta l’aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

La valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L’assunto etico della valutazione è il seguente:

- * la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell’organizzazione che della persona;
- * essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- * essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L’assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- * i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- * pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- * la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- * la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- * il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- * il Potenziamiento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all’universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamiento) questo documento affronta la **valutazione delle prestazioni o performance individuali**.

LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l’occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il Sistema di valutazione adottato tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti", espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, si enucleano i presupposti logici del Sistema di valutazione.

FREQUENZA

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

TECNICA

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del COMPORTAMENTO e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai RISULTATI.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

RESPONSABILITA'

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una efficace e completa valutazione.

REVISIONE

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

Diventa centrale il ruolo di coordinamento dei valutatori svolto dall'Organismo di Valutazione e, nel suo ambito, dal Segretario comunale, che deve presiedere alla valutazione complessiva del personale dell'Ente mediante riunioni di coordinamento dei titolari di incarico di Elevata Qualificazione, affinché le valutazioni siano effettuate in modo da ridurre i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

COMUNICAZIONE

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su: risultati attesi, risultati conseguiti, problemi gestionali, sviluppo delle prestazioni.

DESTINATARI

Il Sistema di valutazione riguarda il personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione e il personale dipendente.

1.2 - OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il Sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Secondo importante scopo del Sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno determinato in tutte le organizzazioni il fallimento delle note di qualifica.

Terzo fondamentale scopo del Sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

In sintesi, la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica misurazione e valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente. Il Sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti. Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare il merito riconoscendo i maggiori apporti all'attività dell'ente.

1.3 - GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

1.3.A) L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE

La Metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata agli obiettivi organizzativi del lavoro ed alla capacità di raggiungere risultati da parte delle strutture organizzative apicali (Aree) e dei servizi sotto la direzione dei Titolari di incarichi di EQ, associata alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si riferisce ai risultati dell'Ente e perciò al concetto di Performance organizzativa;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti, nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'Ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di Performance individuale.

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati. Questo piano sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **Risultati ottenuti**, contenuto nel Sistema di valutazione;
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (**Rendimento qualitativo, Integrazione personale nell'organizzazione, Capacità organizzative e di gestione, Competenza professionale e capacità tecnica**) che saranno specificati di seguito.

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare l'Area dei Funzionari e i Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione).

Valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

Il Sistema di valutazione dovrà essere utilizzato per la valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

- obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali fra unità organizzative, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal Piano della performance (sottosezione del PIAO) o documento affine;
- obiettivi specifici complessivi dell'amministrazione e particolarmente strategici, che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi ed alla relativa valutazione, secondo le schede che si illustreranno in seguito.

La valutazione degli obiettivi si associa, dal punto di vista giuridico, al concetto di Performance organizzativa, previsto dal D.Lgs. n. 150/2009.

Valutazione dei dipendenti

I dipendenti non titolari di incarico di E.Q. sono valutati sui seguenti elementi:

- a) **contributo fornito al raggiungimento** degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali fra unità organizzative, e/o di ente;
- b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati.

E' fatta salva la possibilità di valutare i dipendenti sui seguenti elementi:

- a) **raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali**, preferibilmente collegati a quelli attribuiti al rispettivo Titolare di incarico di Elevata Qualificazione;
- b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici attesi, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in particolare con il programma di mandato e i programmi previsti nel DUP.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle

aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Performance organizzativa e individuale

L'art. 80 (Fondo risorse decentrate) del CCNL del comparto Funzioni locali 2019-2021 prevede, al comma 2, che le risorse (definite dall'art. 79 del CCNL) rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1 sono destinate, tra l'altro, ai seguenti utilizzi:

- a) premi correlati alla **performance individuale**;
- b) premi correlati alla **performance organizzativa**.

Performance individuale: metodologia di valutazione

La Metodologia di valutazione della Performance individuale adottata dal Centro Studi della Marca Trevigiana, cui l'Ente aderisce, individua due dimensioni di valutazione:

- una dimensione collegata ai risultati organizzativi del lavoro ed alla capacità di raggiungere risultati da parte di strutture organizzative apicali (Aree) e servizi sotto la direzione dei Titolari di incarichi di EQ, associata alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di **Performance di Area/unità organizzativa**;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di **Performance individuale**.

Viceversa, per definire la **Performance organizzativa** si possono definire degli indicatori di sintesi - in numero ridotto e significativi - relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'Ente, nella sua totalità (si veda al riguardo la Parte IV).

1.3.B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

In generale, gli **obiettivi** rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i Responsabili delle Aree funzionali dell'Ente sono chiamati a fornire un contributo propositivo.

Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire nella sottosezione Performance del PIAO siano coerenti con le linee politiche dell'Amministrazione (in particolare si ricorda il percorso: Programma di mandato, DUP e bilancio, PIAO).

Requisiti degli obiettivi

Gli obiettivi operativi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, devono individuarsi obiettivi che siano:

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere scontati e di facile realizzazione, perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati:** occorre individuare solo obiettivi sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio; è preferibile individuare obiettivi di carattere più generale e declinarli a livello di azioni o risultati intermedi.

1.3.C) GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo adottato prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- **titolo:** si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- **descrizione:** è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- **single attività** necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle **fasi** che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- **indicatori di risultato:** riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

Processo per l'identificazione di un obiettivo

Al fine di individuare un obiettivo è utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza della propria Area funzionale;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- **definizione degli obiettivi che andranno a far parte del Piano della Performance attraverso apposito confronto tra Sindaco/Giunta e Titolari di incarichi di EQ, al fine di descrivere in modo articolato e completo le principali finalità e risultati che l'organo di indirizzo intende raggiungere nel corso del proprio mandato e nel periodo di riferimento;**

- coerenza tra obiettivi inseriti nella sezione Performance del PIAO e DUP;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

Indicatori di risultato

Gli indicatori di performance devono essere:

- **tempificati e tempestivi:** l'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere il decisore in condizioni di adottare le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite;
- **validi:** questa caratteristica concerne il livello di certezza che si ha circa il fatto che si sta misurando ciò che effettivamente si vuole misurare al fine di valutare;
- **affidabili:** con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, sul presupposto che le altre condizioni siano uguali;
- **non ambigui:** l'ambiguità crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti;
- **misurabili:** se un parametro non si può misurare non si può controllare;
- **completi:** le informazioni ricavabili non devono essere parziali;
- **rilevanti:** l'indicatore deve segnalare qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato;
- **disponibili ed economici:** i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono;
- **coerenti:** è necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti;
- **predefiniti nella loro misura:** non possono essere definiti solo sull'unità di misura e rinviare la verifica a posteriori del risultato qualunque esso sia.

Dinamicità degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti. La riorganizzazione è altresì opportuna quando alcuni obiettivi subiscono le variazioni che saranno trattate successivamente nel paragrafo relativo alla periodicità della valutazione.

1.3.D) LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;

- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. Si collegherà, pertanto, il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo, per cui si potrà definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), o se è stato raggiunto, distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato.

A questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di linea.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione.

Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

"Valutare" costituisce invece un'attività di più ampia portata, che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

E' evidente che **la valutazione** può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa **non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure.** Tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza; la complessità effettiva del risultato da raggiungere; l'impatto sulla realtà di riferimento; la soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali ecc.

Poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può sconsigliare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento) ma nel senso di valutare "approssimativamente" se gli indicatori raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- prendere in considerazione i singoli risultati attesi, specifici di ciascun obiettivo;

- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo;
- **valutare l'impatto sulla realtà di riferimento e il soddisfacimento reale dei bisogni degli utenti finali.**

Per la valutazione ex post degli obiettivi viene previsto l'utilizzo di una "**scheda di valutazione dell'obiettivo**". Tale scheda, in linea con il metodo adottato, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- **una valutazione della realizzazione delle singole fasi** che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- **una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi**, significativi rispetto all'obiettivo;
- **un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo**, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

LA VALUTAZIONE FINALE

Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, **l'Organismo di Valutazione acquisirà il giudizio del Sindaco e/o della Giunta** (espresso con l'utilizzo delle 5 fasce di valutazione), con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza/utenza finale e sul contesto di riferimento.

La valutazione finale espressa dall'Organismo di Valutazione si compone del grado di raggiungimento degli indicatori (espressa in centesimi), e si traduce, per ogni singolo obiettivo, in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.

1.3.E) LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il Sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

Le aree di valutazione della prestazione

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati al punto 1.2, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi:

- la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione;

- la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e, spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

A) Rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti

Si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

B) Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici (anche quando si opera in modalità di lavoro agile). Il criterio si raffronta in particolare al grado di complessità e delicatezza delle relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso dagli interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

Relativamente al parametro “Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale”, ai fini della valutazione dei Titolari di incarichi di elevata qualificazione l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la **proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o degli Assessori delegati** (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).

C) Capacità organizzative e di gestione

Questo fattore si raffronta al grado di complessità, ampiezza e delicatezza delle relazioni con le risorse umane e/o strumentali assegnate e delle connesse responsabilità di gestione e coordinamento, in relazione alla posizione professionale ricoperta.

Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e di utilizzo, riferita in modo combinato alle risorse economiche e alla direzione e coordinamento del personale assegnato.

D) Competenza professionale e capacità tecnica

Con questo fattore si intende misurare la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da produrre risultati di lavoro completi e di qualità; la competenza qualifica il bagaglio professionale acquisito, la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte, attraverso l'esperienza professionale sviluppata. Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione

professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze e delle metodologie tecnico-professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori, di fronte alla probabilità di avere imprevisti, sopravvenienze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti (saper essere).

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede, si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

1.4 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo adottato prevede l'attribuzione, alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione. Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.

La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore. Ogni sotto-fattore sarà ponderato in base all'importanza ed alla priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle Aree professionali di riferimento e dello specifico profilo professionale.

Questo permetterà di adattare il Sistema di valutazione delle prestazioni alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione. Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sottoriportata:

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE AREE DI INQUADRAMENTO PROFESSIONALE

Area	Profili professionali	Rendimento qualitativo					Integrazione personale nell'organizzazione				Capacità organizzative e di gestione				Competenza professionale e capacità tecnica			
		Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
Funzionari ed EQ	Incaricati di EQ	20	25	20	20	15	25	20	30	25	30	20	20	30	20	30	20	30
Funzionari ed EQ	Non incaricati di EQ	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
Istruttori	tutti i profili	20	25	30	25		30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
Operatori esperti	tutti i profili	20	25	30	25		25	35	20	20	40	25	35		15	20	40	25
Operatori	tutti i profili	15	30	30	25		25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al Sistema (v. **Allegato B - Metodologia valutazione: allegato tecnico**).

Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PRESTAZIONE

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

Si avrà una **valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi (A)**, data dal punteggio medio dei fattori di valutazione, e una **valutazione complessiva relativa ai risultati (B)**; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Si otterrà così:

- un punteggio per i comportamenti organizzativi: $P(A)$
- e un punteggio per i risultati: $P(B)$

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile oggettiva, i due punteggi saranno poi ponderati in funzione dell'Area professionale di appartenenza del soggetto valutato, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(A) * X + P(B) * Y$$

$$\text{Dove } X + Y = 100 \%$$

$$\text{ESEMPIO: } P(T) = P(A) * 80\% + P(B) * 20\%$$

Le aree di valutazione dei comportamenti e dei risultati saranno, dunque, ponderate in relazione all'Area professionale di appartenenza, congruentemente alle attività svolte dal lavoratore valutato, prevedendo un'importanza crescente dell'area dei risultati al crescere dell'area di inquadramento professionale, come si evidenzia nello schema seguente:

PONDERAZIONE TRA DIMENSIONI DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE AREE DI INQUADRAMENTO PROFESSIONALE

AREE DI VALUTAZIONE	Operatori	Operatori esperti	Istruttori	Funzionari	EQ
(A) Comportamenti organizzativi/Competenze	80%	80%	70%	60%	50%
(B) Risultati/Obiettivi	20%	20%	30%	40%	50%

Punteggi e valori massimi

Normalmente, nel corso degli anni, l'applicazione di un sistema di valutazione dà luogo ad uno slittamento dei punteggi verso l'alto: per controllare tale fenomeno, è opportuno considerare, come punto di riferimento tecnico per la gestione degli esiti a livello di singolo ente, una media di punteggio tra 24,5-25,5.

L'utilizzo di punteggi superiori a 28/30, che evidenziano prestazioni superiori, statisticamente rare, rappresenta una straordinarietà, in coerenza col Sistema che individua una declaratoria massima associabile a comportamenti e risultati eccezionali.

Infatti il Sistema nasce per valorizzare la prestazione lavorativa del personale già dalla fascia di valutazione C (adeguato al ruolo), che evidenzia una prestazione rispondente alle performance di ruolo attese dall'organizzazione; la metodologia riserva, invece, alle fasce più alte di punteggi prestazioni che superano le attese considerate adeguate dall'ente.

FASCE DI VALUTAZIONE E POLITICHE RETRIBUTIVE

Al fine di stabilire una correlazione tra punteggi di valutazione e importi delle retribuzioni variabili, nonché al fine di dare attuazione al concetto di “valutazione negativa” di cui all'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. n. 150/2009, si assumono le seguenti fasce di valutazione:

Valutazione dei dipendenti (ad esclusione dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione)

	Bassa	Medio-Bassa / Media		Alta / Eccellente	
Fasce di valutazione del Sistema della Marca Trevigiana/Comune di Valbrenta	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato al ruolo	C Adeguito al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30
% Premio individuale	0	60% con punteggio almeno di 18/30; all'aumentare del punteggio conseguito (oltre la soglia di sbarramento), la quota di premio sarà attribuita in misura proporzionale			

La valutazione negativa (corrispondente alla fascia di merito “Bassa” della presente Metodologia) rileva ai fini dell'eventuale irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni. Il conseguimento di un punteggio di valutazione complessiva della performance inferiore a 18/30 comporta, comunque, l'esclusione del dipendente dalla distribuzione di qualunque premio.

Valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

La quota del trattamento economico accessorio correlato alla performance degli incaricati di EQ dovrà essere rapportata alla percentuale massima della retribuzione di risultato prevista dalla contrattazione decentrata per ogni Titolare di incarico di EQ, in attuazione dell'art. 17, comma 4, del CCNL del comparto Funzioni locali 2019/2021. Il CCDI - parte normativa - in vigore presso il Comune di Valbrenta prevede di destinare alla retribuzione di risultato dei Titolari di incarico di EQ la percentuale del 20% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutti gli incarichi di EQ previsti nell'Ente. Pertanto, si potrà erogare, a titolo di retribuzione di risultato, una somma variabile fra il 60% e il 100% di tale valore, da computarsi in base alle seguenti fasce di valutazione:

	Bassa	Medio-Bassa / Media	Alta / Eccellente
--	-------	---------------------	-------------------

Fasce di valutazione del Sistema della Marca Trevigiana/Comune di Valbrenta	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato al ruolo	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30
% Indennità di risultato individuale	0	60% con punteggio almeno di 18/30; all'aumentare del punteggio conseguito (oltre la soglia di sbarramento), la quota di retribuzione di risultato sarà attribuita in misura proporzionale			

Resta comunque fermo quanto stabilito nella Parte VII sul monitoraggio dei tempi medi di pagamento dei debiti commerciali dell'Ente, in ossequio al disposto dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. 24/02/2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla L. 21/04/2023 n. 41.

La valutazione negativa (corrispondente alla fascia di merito "Bassa" della presente Metodologia) rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'eventuale irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni.

Il conseguimento di un punteggio di valutazione complessiva della performance inferiore a 18/30 comporta, comunque, l'esclusione del dipendente dall'erogazione della retribuzione di risultato ed integra uno dei presupposti per la possibile revoca anticipata dell'incarico di EQ ai sensi dell'art. 18, comma 3, del CCNL del comparto Funzioni locali 2019/2021.

Differenziazione dei premi (art. 81 del CCNL 2019/2021)

La fattispecie è disciplinata dal contratto collettivo decentrato integrativo¹.

1.5 COME REDIGERE E COMUNICARE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, ossia a fatti e accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore.

La valutazione spetta:

- a ciascun Titolare di incarico di Elevata Qualificazione, quanto alla performance del personale assegnato alla propria Area secondo la macrostruttura e l'organigramma dell'Ente;
- all'Organismo di Valutazione, di cui è membro il Segretario comunale, quanto alla performance dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (fatta salva l'acquisizione del giudizio del Sindaco e/o della Giunta in ordine agli aspetti specifici indicati ai precedenti paragrafi 1.3.D e 1.3.E).

Durante il periodo di valutazione

¹ Per il triennio 2023/2025, v. art. 29, comma 4, del CCDI stipulato in data 27.09.2023.

- a) Il valutatore cerca di esercitare un'azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
- motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro;
 - verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per **eventualmente revisionare gli obiettivi concordati** sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- b) Il valutatore annota le circostanze e i fatti salienti, via via che questi si verificano, al fine di evitare di dimenticarli (evenienza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni difficili da gestire per il valutatore).

Al termine del periodo di valutazione

a) Compilazione della Scheda di valutazione

Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda di valutazione per formulare un suo giudizio sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze già esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti dal valutato al termine del periodo stesso.

N.B.: Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve **prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella dei comportamenti, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.**

Il valutatore deve condurre il **colloquio di valutazione**. Ricordando che l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a discutere fatti, dati, informazioni, analizzare problemi e le loro cause, definire possibilità di intervento.

b) La redazione della Scheda di valutazione

Il ciclo di valutazione si conclude con l'analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento. Vi si procede compilando la Scheda di valutazione.

La Scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente di utilizzare il giudizio espresso dal valutatore per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare il più possibile la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- articolazione in fattori e sotto-fattori;
- in corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l'eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la Scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; **ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni**. I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato, danno il punteggio complessivo.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'Ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella **illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente**. Illustrando il

rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione dell'illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far **riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.**

PARTE II

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE

Il Sistema viene applicato per la valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e dei dipendenti, sia nella parte relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze sia nella parte relativa alla valutazione degli obiettivi conseguiti.

Si riportano di seguito le Schede adottate dal Sistema con riferimento all'area di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze. Per la metodologia completa si rimanda all'**Allegato B - Metodologia valutazione: allegato tecnico**.

L'**Allegato C - Metodologia valutazione: schede** contiene le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione completa del personale dipendente (area dei comportamenti + area degli obiettivi), distinte per:

- Titolari di incarichi di EQ
- Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
- Area degli Istruttori
- Area degli Operatori esperti e degli Operatori

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Spirito di iniziativa	20		20	4,00
2. Orientamento ai risultati finali	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	15		20	3,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25		20	5,00
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative	30		20	6,00
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	20		20	4,00
3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate.	20		20	4,00
4. Capacità di programmazione delle attività	30		20	6,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	20		20	4,00
4. Confini del ruolo professionale	30		20	6,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI - AREA DEI FUNZIONARI

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	20		20	4,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	20		20	4,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	20		20	4,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Capacità di coordinare il personale	20		20	4,00
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	25		20	5,00
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	25		20	5,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI - AREA DEGLI ISTRUTTORI-OPERATORI ESPERTI-OPERATORI

Le ponderazioni di seguito riportate sono relative all'Area degli Istruttori; per le Aree degli Operatori esperti e degli Operatori si rimanda all'**Allegato C - Metodologia valutazione: schede**.

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	35		20	7,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	15		20	3,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	40		20	8,00
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	30		20	6,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	15		20	3,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	25		20	5,00
3. Capacità professionale e tecnica	35		20	7,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

PARTE III

SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

Il Sistema di valutazione dovrà essere utilizzato per la valutazione dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

- obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali fra unità organizzative, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal Piano della performance (sottosezione del PIAO) o documento affine;
- obiettivi specifici complessivi dell'amministrazione e particolarmente strategici, che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- eventuali obiettivi personali.

Per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a misurare il raggiungimento dei singoli obiettivi ed alla relativa valutazione, secondo le Schede di seguito illustrate.

Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, l'Organismo di Valutazione acquisirà il giudizio del Sindaco e/o della Giunta, con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi, dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza e sul contesto di riferimento (Valore Pubblico).

Allo scopo di creare un collegamento tra valutazione della performance e sottosezione 2.3 del PIAO relativa a "Rischi corruttivi e trasparenza", si programma di inserire un'apposita scheda obiettivo, da assegnare a ciascuno dei Titolari d'incarico di Elevata Qualificazione, concernente l'attuazione e il monitoraggio delle misure di prevenzione del rischio corruttivo programmate nella sottosezione 2.3 del PIAO.

Valutazione dei dipendenti non titolari di incarico di E.Q.

I dipendenti, oltre che sui comportamenti organizzativi e le competenze dimostrate, sono valutati sul **contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi** dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali fra unità organizzative, e/o di ente.

E' fatta salva la possibilità di valutare i dipendenti, oltre che sui comportamenti organizzativi e le competenze dimostrate, sul **raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali**, preferibilmente collegati a quelli attribuiti al rispettivo Titolare di incarico di Elevata Qualificazione.

Si potranno avere o obiettivi derivati dal PIAO (Obiettivi "gestionali" e Obiettivi "esecutivi/attività") o, nel caso in cui il PIAO non comprenda tutte le progettualità/attività operative su cui opera il personale, obiettivi individuali o di gruppo riconducibili ai servizi dell'Ente.

Scheda Obiettivi per EQ (utilizzabile anche per i dipendenti nel caso di attribuzione di specifici obiettivi di gruppo o individuali)

Scheda obiettivi per Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione									
SCHEDA OBIETTIVI PER TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (utilizzabile anche per i dipendenti non titolari di incarico di EQ nel caso di attribuzione di specifici obiettivi di gruppo o individuali)									
Responsabile									
Area Inquadramento e Profilo professionale									
Area funzionale/Unità organizzativa									
Soggetto Valutatore									
RIEPILOGO OBIETTIVI									
La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali									
N°	Descrizione	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A 0-14	B 15-19	C 20-25	D 26-28	E 29-30	
				L'obiettivo non è stato raggiunto	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	L'obiettivo è stato pienamente conseguito	L'obiettivo è stato superato	(1 * 2)
1	Obiettivo 1	30%			25				7,5
2	Obiettivo 2	20%			20				4
3	Obiettivo 3	10%				26			2,6
4	Obiettivo 4	30%			25				7,5
n	Obiettivo n	n							
VALUTAZIONE FINALE									21,6
OBIETTIVO N. 1		(titolo)							
Finalità e risultati da raggiungere									
Missione									
Programma									
Centro di responsabilità/di costo									
Amministratore di riferimento									
Esercizi di riferimento		2025	2026	2027					
Tipologia		Gestionale ☐			Esecutivo/attività ☐				
Fasi / Attività					Scadenza		% Realizzazione		
Totale % realizzazione Fasi/Attività							0%		
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi			Valore effettivo		% raggiungimento		
N.1		1					0%		
N.2		1					0%		
Totale % realizzazione Indicatori							0%		
Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)							0%		

Valutazione Complessiva EQ

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali assegnati	100%	20,00	20,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE	50%	20,00	10,00
AREA DEI RISULTATI	50%	20,00	10,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti
--

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa
--

Data _____

Firma del valutatore

Per ricevuta

Data _____

Firma del valutato

Scheda Partecipazione agli Obiettivi solo per i Dipendenti

Scheda Obiettivi per i Dipendenti

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI VALUTATI SUL LORO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E/O DI OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE	
Soggetto valutato	
Area inquadramento e Profilo professionale	
Area/Unità organizzativa di riferimento	
Soggetto Valutatore	

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA									
La valutazione finale si tradurrà nel contributo effettivo dato dal soggetto valutato al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e/o di obiettivi trasversali e/o di Ente									
N°	Descrizione sintetica degli obiettivi o delle attività dell'unità di appartenenza	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14 Contributo non adeguato	15-19 Contributo parzialmente adeguato	20-25 Contributo adeguato	26-28 Contributo più che adeguato	29-30 Contributo eccellente	(1 * 2)
1	Aree di intervento o elenco obiettivi:	70%				25			17,5
2	Esempio: Contributo all'attuazione delle misure della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO	30%				24			7,2
VALUTAZIONE FINALE									24,7

Valutazione Complessiva Dipendenti (esempio Area dei Funzionari)

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
TOTALE PONDERATO			20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE	60%	20,00	12,00
AREA DEI RISULTATI	40%	20,00	8,00
TOTALE PONDERATO			20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti
--

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa
--

Data _____

Firma del valutatore

Per ricevuta

Data _____

Firma del valutato

PARTE IV

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per descrivere e misurare la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'Ente, nella sua totalità.

La Performance organizzativa può essere rilevata dai seguenti indicatori, secondo due Ipotesi **alternative fra loro**.

IPOTESI 1

Nel caso di opzione per la prima Ipotesi, si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nella sottosezione Performance del PIAO dell'Ente, all'Area funzionale/unità organizzativa di appartenenza del personale dipendente. Si potranno evidenziare alcuni obiettivi specifici o particolarmente strategici su cui fondare la valutazione della Performance organizzativa, o utilizzare la totalità degli obiettivi di Area/unità organizzativa.

In alternativa, si potrà misurare il raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'intero Ente (sempre declinati nel PIAO), fra i quali assume particolare rilevanza, in base all'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. n. 41/2023, l'obiettivo di garantire l'efficienza del sistema dei pagamenti, da conseguire attraverso il pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente (almeno) entro il termine previsto dall'art. 4 del D.Lgs. 9.10.2002, n. 231 (si veda Parte VII).

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Area/unità organizzativa (ovvero dell'intero Ente)

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché degli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

Si andrà poi a calcolare la percentuale di realizzazione degli obiettivi del PIAO, considerando raggiunti gli obiettivi che conseguono almeno il 90% dei propri indicatori, secondo lo schema seguente:

Numero obiettivi del PIAO (di Area/unità organizzativa o di Ente)	Numero obiettivi raggiunti in modo completo (sopra il 90%)	Percentuale di realizzazione degli obiettivi ai fini della valutazione della Performance organizzativa
Es. 40	36	90%

Nel caso in cui l'Ente adotti indicatori di performance relativi all'applicazione del lavoro agile (si veda Parte V), la Performance organizzativa finale dovrà tener conto anche del grado di raggiungimento degli stessi. In tal caso, le due dimensioni di valutazione assumeranno un **peso relativo (es. Performance organizzativa: 90%; Lavoro agile: 10%)** e la valutazione finale sarà il prodotto ponderato delle due valutazioni, secondo il seguente:

Schema finale per la valutazione della Performance organizzativa

Dimensioni della Performance Organizzativa	% di Realizzazione	Peso Percentuale	Valutazione finale
Performance Organizzativa (Ipotesi 1)	90% (esempio)	90%	81%
Sintesi performance indicatori Lavoro agile	100% (esempio)	10%	10%
Valutazione complessiva della Performance organizzativa			91%

Schema di dettaglio tratto da **Allegato C - Metodologia valutazione: schede**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (esempio)			
COMPONENTI	Peso %	Valutazione	Valutazione ponderata
Performance organizzativa	90%	93,85%	84,47%
POLA Condizioni abilitanti	2,50%	96,00%	2,40%
POLA attuazione	2,50%	100,00%	2,50%
POLA performance organizzativa	2,50%	95,00%	2,38%
POLA impatto	2,50%	93,33%	2,33%
TOTALE FINALE			94,07%

In questo modo si ottiene un grado di raggiungimento della Performance organizzativa espresso in una percentuale di sintesi. L'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa si correla al grado di raggiungimento della medesima secondo la seguente tabella:

% di risultato della Performance organizzativa	% di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa
Da 0 a 59%	0%
Da 60% a 100%	Proporzionale alla % di risultato della Performance organizzativa

Si stabilisce, altresì, un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale. Questa correlazione è necessaria per evitare che il dipendente che ha ricevuto una valutazione non soddisfacente possa concorrere al premio collegato alla performance organizzativa.

	Bassa	Medio-Bassa / Media		Alta / Eccellente	
Fasce di valutazione del Sistema della Marca Trevigiana/Comune di Valbrenta	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato al ruolo	C Adeguito al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente (supera le aspettative del ruolo)

Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30
% Premio di performance organizzativa	0	60% con punteggio almeno di 18/30; all'aumentare del punteggio conseguito (oltre la soglia di sbarramento), la quota di premio sarà attribuita in misura proporzionale			

La finalità della correlazione tra le due dimensioni di valutazione (individuale e organizzativa) è quella di incentivare tutti i dipendenti ad eccezione di quelli che, avendo ottenuto una valutazione non sufficiente, non hanno comunque contribuito alla performance complessiva.

IPOTESI 2 (alternativa alla Ipotesi 1)

Nel caso di opzione per la seconda Ipotesi, si attua una valutazione della Performance organizzativa articolata, al fine di giungere ad un giudizio che tiene conto delle seguenti dimensioni:

- la dimensione degli obiettivi dell'Ente, come declinati nella sottosezione performance del PIAO, nella loro totalità;
- la dimensione economico-finanziaria;
- l'efficienza dei processi e dei tempi degli stessi;
- altre dimensioni ritenute rilevanti da parte dell'Ente (es. customer satisfaction).

Si può prevedere un sistema scalare, in cui si aggiungono, a discrezione dell'Ente, una o più dimensioni di valutazione, in aggiunta alla prima dimensione, comune alle due ipotesi di calcolo.

Possono adottarsi i seguenti indicatori di Performance Organizzativa:

1. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Area/unità organizzativa (ovvero dell'intero Ente)

Il fattore 1 ricalca quello visto per la Ipotesi 1 di valutazione semplificata.

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché degli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

2. Valutazione del trend di alcuni macro indicatori di bilancio e dei parametri da considerare per le condizioni strutturalmente deficitarie

La valutazione del trend di alcuni macro indicatori relativi al bilancio comunale si riferisce a dati che riguardano la performance rispetto all'azione di programmazione, all'efficienza nell'utilizzo delle risorse messe a disposizione delle diverse unità organizzative, alla capacità di rispettare le previsioni di entrata e di spesa.

2.1 Programmazione e gestione delle risorse

Nella tabella sottostante si evidenziano i dati relativi alla programmazione ed alla gestione delle risorse (al netto dei servizi per conto terzi e delle partite di giro) in termini percentuali: considerando che un'ottimale gestione dovrebbe tendere al 100% delle risorse previste, si valuta il raggiungimento percentuale rispetto alla previsione. In questo caso si individuano alcuni indicatori, a titolo esemplificativo, che possono essere selezionati e modificati nel tempo:

INDICATORE	FATTORI	RISULTATO
------------	---------	-----------

Grado di attendibilità della programmazione	Stanziamenti definitivi / stanziamenti iniziali	95,79%
Grado di realizzazione della spesa (titoli I - II - III e IV)	Totale impegnato / stanziamento assestato	76,02%
Grado di realizzazione dell'entrata (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Totale accertato / stanziamento assestato	83,13%
Velocità di pagamento (titoli I - II - III e IV)	Pagamenti competenza / impegni competenza	81,51%
Velocità di riscossione (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Riscossioni comp. / accertamenti comp.	72,51%
Grado di velocità dei flussi di cassa (spesa)	Pagamenti (comp.+res.) / impegni (C + R)	86,54%
Grado di velocità dei flussi di cassa (entrata)	Riscossioni (C + R) / accertamenti (C + R)	86,22%
		83,10%

2.2 Accertamento delle condizioni di Ente strutturalmente deficitario

A complemento dei dati sopra esposti vengono considerati i dieci parametri obiettivi per l'accertamento della condizione di Ente strutturalmente deficitario previsti dal Decreto del Ministero dell'Interno vigente *ratione temporis*. L'art. 242 del TUEL prevede che sussista situazione di deficitarietà qualora almeno la metà dei parametri siano fuori media: in questo caso la valutazione sarà 0%. Nel caso in cui meno della metà dei parametri sia fuori media andrà detratto un 10% per ogni parametro (ad es.: con tre parametri fuori media verrà attribuito un punteggio pari a 70%).

2.3 Verifica obiettivi di finanza pubblica (ex patto di stabilità)

Da ultimo viene considerato l'avvenuto rispetto o meno degli obiettivi di finanza pubblica (indicatore SI => 100%; NO => 0%).

3. Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti

Ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e considerato il D.P.C.M. 22/09/2014, il quale definisce gli schemi e le nuove modalità di calcolo e di pubblicazione dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti, si provvede all'elaborazione di detto indicatore annuale.

In base all'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. n. 41/2023, tale indicatore è utile anche ai fini di misurare l'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni a livello complessivo di Ente (si veda Parte VII). Si rimanda alla Circolare della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del 3 gennaio 2024 per le modalità di calcolo. Si dovrà perciò verificare, prima di tutto, che non vi siano giorni di ritardo a livello di Ente.

4. Analisi della qualità dei servizi: customer satisfaction

Ai fini di tale parametro di valutazione della performance organizzativa, si considerano i risultati di apposite indagini di customer satisfaction condotte in modo autonomo dall'Amministrazione comunale con questionari anonimi somministrati tramite interviste dirette, telefoniche, online o nella forma del questionario autocompilato dall'utente al termine dell'erogazione del servizio.

Servizi dell'Ente coinvolti nell'analisi di customer satisfaction	Totale questionari rilevati	Target (es. 75% di risposte positive)	% di risposte positive	Valutazione finale
Servizio H	40	75%	80%	100%
Servizio X	20	75%	76%	100%
Servizio Y	30	75%	60%	60%
Servizio Z	30	75%	80%	100%
Media finale				90%

Si farà poi la media delle diverse indagini di customer realizzate dall'Ente; per ognuna il target sarà l'ottenimento di una data percentuale (es. il 75%) di risposte positive; in caso di raggiungimento del target si considera la valutazione finale al 100%; diversamente, si andrà a considerare proporzionalmente la percentuale di risposte positive.

A conclusione del processo, si stilerà una **tabella di sintesi** che permette di giungere alla valutazione complessiva in centesimi della Performance organizzativa.

Indicatori	Realizzazione	Valutazione %
1. Percentuale di realizzazione degli obiettivi di performance del PIAO anno x	90%	90%
2.1 Programmazione e gestione delle risorse	83,10%	83,10%
2.2 Rispetto dei parametri accertamento Ente deficitario	SI	100%
2.3 Rispetto obiettivi di finanza pubblica	SI	100%
3. Indicatore annuale tempestività dei pagamenti	SI	100%
4. Analisi qualità dei servizi: customer satisfaction	SI	90%
Risultati Performance Organizzativa (media delle percentuali di cui sopra)		93,85%

In questo modo si ottiene un grado di raggiungimento della Performance organizzativa espresso in una percentuale di sintesi.

Come per l'Ipotesi 1, nel caso in cui l'Ente adotti indicatori di performance relativi all'applicazione del lavoro agile (si veda Parte V), la Performance organizzativa finale dovrà tener conto anche del grado di raggiungimento degli stessi.

In tal caso, le due dimensioni di valutazione assumeranno un **peso relativo (es. Performance organizzativa: 90%; Lavoro agile: 10%)** e la valutazione finale sarà il prodotto ponderato delle due valutazioni, secondo il seguente:

Schema finale per la valutazione della Performance organizzativa

Dimensioni della Performance Organizzativa	% di Realizzazione	Peso Percentuale	Valutazione finale
Performance Organizzativa (Ipotesi 2)	93,85% (esempio)	90%	84,46%
Sintesi performance indicatori Lavoro agile	100% (esempio)	10%	10%
Valutazione complessiva della Performance organizzativa			94,46%

L'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa si correla al grado di raggiungimento della medesima secondo la seguente tabella:

% di risultato della Performance organizzativa	% di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa
Da 0 a 59%	0%
Da 60% a 100%	Proporzionale alla % di risultato della Performance organizzativa

Anche nell'Ipotesi 2 si stabilisce un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale, onde evitare che il dipendente che ha ricevuto una valutazione non soddisfacente possa concorrere al premio collegato alla performance organizzativa.

	Bassa	Medio-Bassa / Media		Alta / Eccellente	
Fasce di valutazione del Sistema della Marca Trevigiana/Comune di Valbrenta	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato al ruolo	C Adeguito al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30
% Premio di performance organizzativa	0	60% con punteggio almeno di 18/30; all'aumentare del punteggio conseguito (oltre la soglia di sbarramento), la quota di premio sarà attribuita in misura proporzionale			

PARTE V

LAVORO AGILE - LAVORO DA REMOTO E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA

Il lavoro agile rappresenta un “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti del proprio lavoro”. Ci si focalizza sull'autonomia nella gestione del lavoro con orientamento ai risultati finali, mentre il c.d. telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti.

Quanto definito nella presente Parte è comunque applicabile anche nel caso di lavoro da remoto.

La valutazione della performance individuale

le Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica in data 3.12.2020) prevedono che le componenti della misurazione e valutazione della performance individuale rimangano le medesime e debbano fare riferimento a *risultati e comportamenti*.

Infatti, il dipendente in modalità di lavoro agile ordinario opererà da remoto **solo per una quota del proprio tempo lavorativo**, continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Il comma 2 dell'art. 63 del CCNL del comparto Funzioni Locali 2019/2021 afferma: “*Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed accordo tra le parti, **anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi** e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*”. Al comma 3, si ribadisce che: “*Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non modifica la natura del rapporto di lavoro in atto*”.

L'art. 68 dello stesso CCNL 2019/2021 prevede anche il lavoro da remoto: “*1. Il lavoro da remoto può essere prestato anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta l'effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato*”.

Si dovrà perciò valutare, in entrambi i casi, sia il modo di lavorare (comportamenti organizzativi / competenze) che gli obiettivi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi/competenze

I comportamenti organizzativi/competenze definiti dalla presente Metodologia rispondono completamente alle dimensioni di autonomia, flessibilità e orientamento ai risultati richiesti dal lavoro in genere e in particolare nella modalità a distanza (in linea con quanto previsto dalle Linee Guida 2020 e dal CCNL 2019/2021). Si tratta di applicare tali fattori alla prestazione lavorativa dell'individuo, sia che abbia lavorato in presenza sia che abbia svolto periodi in smart-working.

In particolare, per i valutatori sarà importante valorizzare, nella valutazione del lavoro agile, tutte le aree di valutazione previste dalla Metodologia.

Infatti, all'interno di queste aree di valutazione sono presenti fattori di valutazione (iniziativa personale, orientamento al risultato, flessibilità nella gestione del lavoro, capacità di organizzazione del lavoro, competenze detenute, orientamento all'utenza e alla collaborazione, ecc.) in grado di valorizzare e rappresentare alcune dimensioni particolarmente importanti nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

In particolare l'area di valutazione b) è stata rinominata "Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione", perdendo il riferimento allo svolgimento delle attività all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi.

La valutazione degli obiettivi individuali

Sia che i dipendenti vengano valutati sui loro comportamenti/competenze e sul contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di riferimento, e sia che vengano valutati anche su obiettivi di gruppo o individuali ad essi specificamente attribuiti, detti obiettivi potranno fare riferimento, nella loro definizione iniziale, al fatto che i loro contenuti potranno essere perseguiti anche in modalità di lavoro agile. In questo senso la valutazione degli obiettivi non viene influenzata dalla modalità di lavoro (in presenza o a distanza), ma sarà focalizzata sulla loro realizzazione.

Si possono eventualmente prevedere anche specifici obiettivi da realizzarsi in modalità di lavoro agile; questi obiettivi potranno essere individuali o di gruppo e riguardare la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati su cui il singolo lavoratore operante in lavoro agile è responsabilizzato.

Nella definizione di questi obiettivi potranno utilizzarsi indicatori di risultato che evidenzino le dimensioni di efficacia (la capacità di realizzare i risultati attesi) o di efficienza (la capacità di ottimizzare le risorse disponibili e il tempo), come di seguito esemplificato:

- Efficacia: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/n. utenti serviti, ...;
- Efficienza produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato;
- Efficienza temporale: tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile.

La valutazione della Performance organizzativa

Si possono prevedere due tipologie di indicatori relativi al lavoro agile:

- indicatori sullo **stato di implementazione** del lavoro agile;
- indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia, che consentano di misurare **l'impatto del lavoro agile** sulla performance organizzativa dell'amministrazione.

Sia con riferimento all'Ipotesi 1 di valutazione che con riguardo all'Ipotesi 2, articolata secondo una pluralità di dimensioni (v. Parte IV), si può prevedere l'adozione di alcuni indicatori relativi all'applicazione e sviluppo del lavoro agile.

Considerata l'applicazione alla realtà di un Comune di piccole dimensioni, detti indicatori potranno essere tratti, in modo selettivo, dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile del 3 dicembre 2020, e da ogni altro riferimento normativo/contrattuale in materia.

Tali indicatori assumeranno un peso percentuale relativo (ad es. 10%) rispetto agli altri indicatori previsti dalle Ipotesi 1 e 2 (ad es. il 90%) per la valutazione finale della Performance organizzativa.

Indicatori di applicazione e sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è definita dall'Ente, attraverso il POLA (oggi assorbito nella sottosezione 3.2 del PIAO).

Si potranno introdurre così alcuni indicatori per rilevare le condizioni iniziali e lo sviluppo del lavoro agile, sempre in ottica selettiva e contestualizzata alla realtà del Comune.

Tab. 1: Indicatori di applicazione e di sviluppo del lavoro agile proposti dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile

INDICATORI DI APPLICAZIONE DEL LAVORO AGILE	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di applicazione
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA	Coordinamento organizzativo del lavoro agile Monitoraggio del lavoro agile Help desk informatico dedicato al lavoro agile Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi <i>-Miglioramento del benessere organizzativo (a seguito di analisi iniziale e azioni di sviluppo)</i>
	SALUTE PROFESSIONALE	Competenze direzionali: <i>-% dirigenti/Titolari di incarichi di EQ che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i> <i>-% dirigenti/Titolari di incarichi di EQ che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</i> Competenze organizzative: <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i> <i>-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i> Competenze digitali: <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</i> <i>-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</i>
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi
	SALUTE DIGITALE	N. PC per lavoro agile % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati Sistema VPN Intranet Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) % Applicativi consultabili in lavoro agile

		% Banche dati consultabili in lavoro agile % Firma digitale tra i lavoratori agili % Processi digitalizzati % Servizi digitalizzati
IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI	% lavoratori agili effettivi % Giornate lavoro agile
	INDICATORI QUALITATIVI	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/Titolari di incarichi di EQ e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.

Indicatori di Performance organizzativa e di impatto

Di seguito, a titolo esemplificativo, possibili indicatori selezionati applicabili ai Comuni.

Tab. 2: Indicatori di Performance organizzativa e di impatto proposti dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile²

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di performance organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	Diminuzione assenze (es. $[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese } A \text{ anno } X - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese } A \text{ anno } X-1))/\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese } A \text{ anno } X-1]$) * Aumento produttività (es. <i>quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.</i>)
	Economica	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. <i>utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.</i>)
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	Quantità erogata (es. <i>n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicili digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4)</i> Quantità fruita (es. <i>n. utenti serviti</i>)
	Qualitativa	Qualità erogata (es. <i>standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione</i>) Qualità percepita (es. <i>% customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile</i>)
ECONOMICITA'	Riflesso economico	Riduzione di costi (es. <i>utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.</i>)
	Riflesso patrimoniale	Minor consumo di patrimonio a seguito

² La tabella è coerente con le previsioni dell'articolo 14 della Legge n. 124/2015, laddove espressamente, tra i contenuti del POLA, si individuano gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

		della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)
INDICATORI DI IMPATTO	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
INDICATORI DI IMPATTO ESTERNO	IMPATTO SOCIALE	POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali) POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro* POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance*
	IMPATTO AMBIENTALE	POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)* POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)
	IMPATTO ECONOMICO	POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze
INDICATORI DI IMPATTO INTERNO	IMPATTO SOCIALE	POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...) POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...) POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)

E' importante che l'Ente individui un numero non elevato di indicatori di Performance/impatto e di implementazione del lavoro agile, tale da poter giungere ad una valutazione percentuale sintetica sul grado di conseguimento della Performance organizzativa in questo specifico ambito. Questo valore di sintesi definirà una valutazione complessiva relativa alla Performance organizzativa.

PARTE VI

LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La valutazione negativa (corrispondente alla fascia di merito “Bassa” della presente Metodologia) rileva ai fini dell’accertamento della responsabilità dirigenziale e dell’eventuale irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell’art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni.

Il conseguimento di un punteggio di valutazione complessiva della performance inferiore a 18/30:

- per il dipendente non titolare d’incarico di EQ: comporta, comunque, l’esclusione dalla distribuzione di qualunque premio;
- per il dipendente titolare d’incarico di EQ: comporta, comunque, l’esclusione dall’erogazione della retribuzione di risultato ed integra uno dei presupposti per la possibile revoca anticipata dell’incarico ai sensi dell’art. 18, comma 3, del CCNL del comparto Funzioni locali 2019/2021.

Nel caso in cui il valutato intenda avere chiarimenti circa gli esiti della valutazione ovvero non condivida il giudizio conseguito, può presentare una richiesta di revisione dello stesso entro dieci giorni dal ricevimento della Scheda individuale; la richiesta dovrà contenere l’accurata descrizione di episodi, fatti concreti e ogni altra adeguata argomentazione tale da motivare la richiesta.

La richiesta presentata da parte di un Titolare di incarico di Elevata Qualificazione va indirizzata all’Organismo di Valutazione, che è chiamato ad esprimersi sulla stessa entro un mese dal ricevimento.

La richiesta presentata dai rimanenti dipendenti va indirizzata al Titolare di incarico di Elevata Qualificazione valutatore e al Segretario comunale. Il responsabile della valutazione, previo confronto con il Segretario, è chiamato ad esprimersi sulla richiesta stessa entro quindici giorni dal ricevimento.

Ove ritenuto opportuno, il diretto interessato può essere sentito in apposito colloquio.

La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti definitivi della valutazione.

La richiesta potrà essere respinta *in limine*, con conferma della valutazione comunicata per iscritto all’interessato dal soggetto competente, nel caso in cui abbia i contenuti di una generica e infondata pretesa di revisione della valutazione.

Nel caso in cui il dipendente non sia soddisfatto dell’esito del riesame effettuato dal Titolare di incarico di Elevata Qualificazione, può presentare, entro cinque giorni dalla comunicazione ricevuta, una richiesta motivata di riesame della valutazione all’Organismo di Valutazione, che è chiamato ad esprimersi entro un mese dal ricevimento.

PARTE VII

MONITORAGGIO DEI TEMPI MEDI DEI PAGAMENTI (ART. 4-BIS DEL D.L. N. 13/2023, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA LEGGE N. 41/2023)

L'art. 4-bis, comma 2, del D.L. 24/02/2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla L. 21/04/2023 n. 41, stabilisce che le Amministrazioni pubbliche, nell'ambito dei propri sistemi di valutazione della performance, provvedano ad assegnare, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento, come stabiliti dall'art. 4 del D.Lgs. n. 231/2002 (il quale prevede che il termine di pagamento non possa superare, di norma, i 30 giorni dalla data di ricevimento della fattura, con possibile estensione fino a un massimo di 60 giorni solo previa pattuizione scritta e oggettivamente giustificata dalla natura o dalle caratteristiche particolari del contratto). Il mancato rispetto di detti termini importa l'obbligo di decurtazione del 30% della retribuzione di risultato spettante a ciascun titolare di incarico di EQ responsabile dei pagamenti. **La decurtazione sarà applicata solo ove i tempi complessivi di pagamento dell'Ente siano superiori a 30 giorni, con riguardo all'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lett. b), e 861, della L. 30.12.2018, n. 145.**

La Circolare della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del 3 gennaio 2024 conferma che i target da raggiungere sono fissati in 30 giorni per l'indicatore del tempo medio di pagamento; per tutti i comparti, il target è pari a zero per l'indicatore del tempo medio di ritardo. Gli indicatori devono essere calcolati su un volume di pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute dal complesso delle pubbliche amministrazioni nell'anno 2024, e almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025. La Circolare n. 1 poi procede a definire le modalità di verifica dell'indicatore dei tempi medi dei pagamenti e i soggetti responsabili.

Il terzo periodo del comma 2 del summenzionato art. 4-bis dispone: *“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”.*

Per le Regioni e gli Enti locali si richiama la specifica disciplina dettata, rispettivamente, dall'art. 72 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 e dal Titolo VII del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267. In particolare, per gli Enti locali la disciplina dettata dal Titolo VII del D.Lgs. 267/2000, unitamente all'art. 1, commi 165 e 166, della L. 23 dicembre 2005, n. 266, prevede la trasmissione, da parte degli organi di revisione economico-finanziaria, alle competenti Sezioni regionali di controllo della Corte dei Conti, di una relazione sul bilancio di previsione dell'esercizio di competenza e sul rendiconto dell'esercizio medesimo, previa definizione dei criteri e linee guida cui detti organi di revisione debbono attenersi nella predisposizione della relazione.

Non si prevede un ruolo specifico da parte degli OIV/Organismi di valutazione nel processo di rilevazione e calcolo del tempo medio. Tali organi dovranno verificare il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PIAO - sottosezione Performance; tra questi saranno presenti anche gli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento dei debiti commerciali.

La presente Metodologia prevede, tra gli indicatori di performance organizzativa, quello dell'efficienza del sistema dei pagamenti, da conseguire attraverso il miglioramento dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente e comunque mediante la garanzia del rispetto del termine previsto dall'art. 4 del D.Lgs. 9.10.2002, n. 231, in attuazione dell'art. 4-bis, comma 2, al D.L. n. 13/2023. Apposito obiettivo trasversale di performance organizzativa è stato inserito nell'**Allegato C - Metodologia valutazione: schede**.

OBIETTIVO N. 1		Attuazione dell'art. 4 bis, comma 2, D.L. n. 13/2023, convertito in L. n. 41/2023			
Finalità e risultati da raggiungere		Assicurare l'efficienza del sistema dei pagamenti - Miglioramento dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente			
Missione		Tutte le Missioni			
Programma		Tutti i Programmi			
Centro di responsabilità/di costo		Tutti i servizi afferenti all'Area			
Amministratore di riferimento					
Esercizi di riferimento		2025	2026	2027	
Tipologia		Gestionale X		Esecutivo/attività ☐	
Fasi / Attività				Scadenza	% Realizzazione
Monitoraggio scostamenti dai tempi massimi di pagamento previsti dalla norma				trimestrale	
Coordinamento delle Aree/Servizi per migliorare la gestione delle tempistiche				attività continuativa	
Controllo e pubblicazione trimestrale dell'andamento dei pagamenti				trimestrale	
Totale % realizzazione Fasi/Attività					0%
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi		Valore effettivo	% raggiungimento
Giorni di anticipo rispetto al termine massimo di pagamento (valore medio complessivo misurato a livello di Ente): • fino a 1 giorno: valutazione sufficiente (punteggio 25); • fino a 5 giorni: valutazione adeguata (punteggio 26); • fino a 10 giorni: valutazione pienamente adeguata (punteggio 27); • fino a 12 giorni: valutazione pienamente adeguata (punteggio 28); • oltre 12 giorni: valutazione eccellente (punteggio 29-30).	Valore assoluto (in caso di valore inferiore a zero far precedere al valore il segno meno)	< = 0			
Totale % realizzazione Indicatori					#DIV/0!
Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)					#DIV/0!

La norma prevede che è necessario procedere all'integrazione dei contratti individuali dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali e dei contratti dei dirigenti apicali delle rispettive strutture. Il principio normativo viene applicato anche agli Enti privi di dirigenza, attribuendo uno specifico obiettivo per le figure titolari di incarico di Elevata Qualificazione con funzioni dirigenziali. E' noto che la garanzia del rispetto dei tempi di pagamento dei debiti commerciali dipende dall'attività sinergica dei singoli Titolari di posizione di EQ - in quanto responsabili degli atti di gestione finanziaria, ivi compresa l'assunzione di impegni di spesa, ai sensi dell'art. 107, comma 3, lett. d), del TUEL - e del Responsabile del Servizio finanziario, cui sono trasmessi gli atti di liquidazione ai fini del relativo controllo e dell'emissione degli ordinativi di pagamento, ai sensi degli artt. 184 e 185 del TUEL. Conseguentemente, saranno integrate anche le schede di programmazione degli obiettivi del predetto personale, prevedendo specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento (v. ancora **Allegato C - Metodologia valutazione: schede**).

Si evidenzia, che in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2 dell'art. 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento di parte della retribuzione di risultato, ex lege in misura non inferiore al 30%.

I Responsabili d'Area si considerano in linea con i tempi di pagamento ove provvedano a trasmettere al Servizio finanziario, secondo le modalità da questo stabilite, le liquidazioni delle fatture di competenza, complete di tutti i documenti previsti dalla normativa, entro 10 giorni dall'assegnazione delle stesse da parte del medesimo Servizio finanziario. Detta assegnazione è disposta entro 5 giorni dalla data di protocollazione della fattura. Il Servizio finanziario provvede all'emissione dell'ordinativo informatico di pagamento della fattura di regola entro 10 giorni dalla ricezione dell'atto di liquidazione e comunque nel termine di 30 giorni dalla data di protocollazione della fattura.

In caso di ritardi di pagamento dovuti al mancato rispetto dei suindicati termini endoprocedimentali, la relativa responsabilità, agli effetti dell'eventuale decurtazione della retribuzione di risultato, è addebitata al preposto all'Area inadempiente. In caso di ritardi di pagamento dovuti ad altre cause imputabili non ascrivibili in modo inequivoco alla responsabilità di un soggetto determinato, gli effetti dell'inadempienza saranno imputati sia al preposto all'Area cui afferisce la fattura rimasta inevasa sia al Responsabile del Servizio finanziario.

Come anticipato, la norma prevede che, in caso di mancato rispetto dei tempi di pagamento stabiliti dall'art. 4 del D.Lgs. n. 231/2002, si dovrà decurtare la retribuzione dei Titolari di incarico EQ di almeno il 30% della retribuzione di risultato, valutando le responsabilità di ciascuno in base ai criteri sopra esposti.

Pertanto si procederà a verificare il tempo medio dei pagamenti a livello di Ente:

- se esso è superiore a 30 giorni, con riguardo all'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lett. b), e 861, della L. 30.12.2018, n. 145, il risultato negativo conseguito andrà a ridurre la realizzazione della Performance organizzativa, e la retribuzione di risultato dei Titolari di incarico EQ sarà decurtata del 30% in relazione alle singole responsabilità;
- se il tempo medio dei pagamenti a livello di Ente è inferiore a 30 giorni, il risultato positivo conseguito (frutto dell'azione sinergica dei Responsabili d'Area e del Responsabile finanziario) si rifletterà sul correlato obiettivo trasversale di performance organizzativa in modo tale che la valutazione finale sia commisurata in funzione del numero di giorni di anticipo dei pagamenti (rispetto al termine massimo), calcolato come valore medio complessivo a livello di Ente, sicché, minore sarà il tempo medio, maggiore sarà la valutazione di performance organizzativa in trentesimi attribuita. A titolo di esempio:
 - fino a 1 g. di anticipo rispetto al termine max: valutazione sufficiente - punti 25;
 - fino a 5 gg. di anticipo rispetto al termine max: valutazione adeguata - punti 26;
 - fino a 10 gg. di anticipo rispetto al termine max: valutazione pienamente adeguata - punti 27;
 - fino a 12 gg. di anticipo rispetto al termine max: valutazione pienamente adeguata - punti 28;
 - oltre 12 gg. di anticipo rispetto al termine max: valutazione eccellente - punti 29-30.

(Si veda la scheda obiettivo di performance organizzativa "*EFFICIENZA DEL SISTEMA DEI PAGAMENTI - Miglioramento dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente (art. 4-bis, comma 2, D.L. 24/02/2023, n. 13, convertito in L. n. 41 del 21/04/2023)*", in **Allegato C - Metodologia valutazione: schede**).

PARTE VIII

PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE E DEFINIZIONE DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE RELATIVI (DIRETTIVA DEL MINISTRO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DEL 14/01/2025)

In base alla direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14/01/2025, contenente disposizioni in materia di “Valorizzazione delle persone e produzione del valore pubblico attraverso la formazione. Principi obiettivi e strumenti”, gli Enti dovranno definire un programma formativo che preveda la realizzazione di interventi articolati come di seguito:

Intervento formativo	Ambito di competenza	Destinatari	Modalità di erogazione	Ore pro capite	Strumenti attivati	Tempi di erogazione

Ambiti di competenza

La Direttiva raccomanda l’ampliamento dell’oggetto della formazione del personale, affiancando alla formazione tecnico-specialistica:

- le competenze di leadership e le soft skill;
- le competenze per l’attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica;
- le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all’inclusione, all’etica, all’integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

Modalità di erogazione

Lezione frontale, learning on the job, gruppi di lavoro, affiancamento sul lavoro, e-learning, comunità di pratica ecc..

Strumenti attivati:

Syllabus, Corso autoprodotta, Corso a pagamento ecc..

Si dovrà perciò inserire nella sezione Performance del PIAO un obiettivo di performance per i Titolari di incarico di Elevata Qualificazione che preveda la realizzazione di almeno 40 ore di formazione individuale l’anno.

Per il personale dipendente, si potrà prevedere la definizione di un obiettivo di performance che stabilisca che una certa percentuale del personale (es. 90%) svolga, nell’anno, un certo *target* di ore di formazione (che dovranno essere a regime di almeno 40 ore individuali annue).

Si potrà, altresì, prevedere che non concorrano alla formazione i dipendenti che, nell’anno di riferimento, non abbiano maturato un periodo minimo di presenza in servizio (es. 3 mesi), nonché riparametrare le 40 ore previste di formazione *pro capite* in proporzione al numero di mesi di

servizio prestato nell'anno (oltre il periodo minimo di presenza) ovvero al numero di ore svolte dal personale con rapporto di lavoro part-time.

La formazione potrà essere intesa non soltanto come formazione tradizionale in aula, ma anche come learning on the job, gruppi di lavoro, affiancamento sul lavoro, e-learning, comunità di pratica ecc..

L'Ente, in fase di definizione del programma formativo, dovrà definire modalità precise di strutturazione, verifica della formazione svolta e di eventuali esami/certificazioni finali, attraverso adeguata documentazione a supporto.

I Titolari di incarico di EQ (per i propri collaboratori) e il Segretario comunale (per i Titolari di EQ) potranno certificare la realizzazione della formazione programmata utilizzando strumenti e criteri condivisi.



COMUNE DI VALBRENTA
PROVINCIA DI VICENZA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E
INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI
ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI**

ALLEGATO TECNICO

Approvato con delibera della Giunta Comunale n. ____ del _____

INDICE

- Parte I: Declaratorie dei fattori di valutazione del Sistema di valutazione della performance individuale
- Parte II: Applicazione del sistema delle fasce di valutazione della performance individuale
- Parte III: La valutazione della qualità dei servizi
- Parte IV: Dalla pianificazione del Documento Unico di Programmazione (DUP) alla definizione degli obiettivi del PIAO e del sistema permanente di valutazione

Parte I
DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE

1.1
TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA
QUALIFICAZIONE

LEGENDA

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
SPIRITO DI INIZIATIVA Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri. Capacità di assunzione di responsabilità		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico - professionali, talvolta non tempestivamente. Necessità di potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.		
		C	20-25	Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico - professionali mediamente complessi con sufficiente tem-pestività e proponendo soluzioni. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		

		D	26-28	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico - professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		
		E	29-30	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico - professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenze sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		

ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, orientamento al servizio complessivo. Qualità e affidabilità delle attività, puntualità, precisione ed efficienza nei risultati finali.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati dell'unità.		
		C	20-25	Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, adeguato impegno ed efficienza.		
		D	26-28	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.		
		E	29-30	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.		
FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità ed elasticità nell'interpretazione del		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi.		B	15-19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti / servizi. Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento		
		C	20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento		
		D	26-28	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento		
		E	29-30	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento		

SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e ai risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		C	20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		D	26-28	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		E	29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra una parziale abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori. Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il pro-prio comportamento organizzativo.		
		C	20-25	Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva. Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		D	26-28	Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha gestito momenti di tensione e conflitto. Possiede una buona chiarezza espositiva. Mostra una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo.		
		E	29-30	Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni cri-tiche. Possiede una eccellente chiarezza espo-sitiva. Mostra una sensibilità massima alle esi-genze degli utenti, comprendendone com-pletamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità.		
CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

ORGANIZZATIVO Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.		B	15-19	Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito parzialmente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).		
		C	20-25	Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità. Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni). Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.		
		D	26-28	Contribuisce in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità. Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni). Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.		
		E	29-30	Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni). Dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.		

COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Capacità di fornire un contributo positivo, e capacità di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Ha assicurato saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.		
		C	20-25	Dimostra una adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra una adeguata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
		D	26-28	Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
		E	29-30	Dimostra una elevata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Dimostra elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		

CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO - RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine. <u>Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o degli Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).</u>		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; a volte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Non dimostra attenzione alla rappresentanza istituzionale del proprio ruolo, non operando azioni in tal senso.		
		C	20-25	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Sufficiente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, agendo comportamenti circoscritti al proprio ruolo.		
		D	26-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Buona capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, contribuendo alla qualificazione della sua immagine.		

		E	29-30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali. Eccellente capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno, diventando un punto di riferimento nel rappresentare l'ente verso i soggetti istituzionali e contribuendo in modo determinante alla qualificazione della sua immagine.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGANIZZATIVE Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro.		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.		
		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		

CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la personalizzazione/differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.		
	C	20-25	Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei col-laboratori e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
	D	26-28	Dimostra buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane. Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
	E	29-30	Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione delle risorse umane. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso l'uso della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.		
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E DI DIVERSA NATURA, AFFIDATE. Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Sensibilità economica (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati). Capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	C	20-25	Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	D	26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

		E	29-30	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		
CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Capacità di pianificazione delle attività e degli obiettivi, controllo in itinere e verifica dei risultati finali, anche attraverso la riprogrammazione e la gestione del cambiamento dei programmi.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione, garantendo solo parzialmente il rispetto dei tempi. Ha partecipato marginalmente alla realizzazione di una gestione per obiettivi.		
		C	20-25	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.		
		D	26-28	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha partecipato in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.		
		E	29-30	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. E' stato forte promotore della realizzazione di una gestione per obiettivi.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CONOSCENZE GENERALI Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per i titolari di posizione di Elevata		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		

Qualificazione: - conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo - conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze evolute generali di scienze / tecniche / informatica / discipline		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CONOSCENZE SPECIALISTICHE Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per i Titolari di posizione di Elevata Qualificazione: - conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - conoscenze evolute dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - conoscenze evolute teoriche/professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze evolute di tecnologie / sistemi informatici specifici		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		

CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la professionalità necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessita di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessita di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessita di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		C	20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		D	26-28	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
		E	29-30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici.		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento del ruolo ricoperto		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		C	20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		

		D	26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		E	29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MEDIA)	

1.2 DIPENDENTI

LEGENDA

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

TUTTE LE AREE

1. RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DI CAMBIAMENTI

N.B.: Il fattore “PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO” si applica limitatamente all’Area dei Funzionari

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
INIZIATIVA PERSONALE Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un’ottica di anticipazione di scenari futuri		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		C	20-25	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche migliora-menti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		D	26-28	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.		
		E	29-30	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell’impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull’esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado non completamente soddisfacente di qualità e di affidabilità.		
		C	20-25	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell’assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.		

		D	26-28	Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza. Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		
		E	29-30	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, eccezionale impegno ed efficienza.		
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		C	20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		D	26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		E	29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		

PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO (Solo per i Funzionari) Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti / servizi. Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.		
		C	20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contri-buendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
		D	26-28	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento.		
		E	29-30	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.		
SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		C	20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		D	26-28	Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		

		E	29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza. E' promotore anche rispetto ai colleghi di una elevata responsabilità lavorativa, garantendo la completa e ottima realizzazione delle attività del servizio e di nuove attività.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

TUTTE LE AREE

2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E CON GLI ALTRI INTERLOCUTORI Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		C	20-25	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		D	26-28	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		E	29-30	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		C	20-25	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		D	26-28	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		
		E	29-30	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.		

COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione; deve sviluppare le capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		C	20-25	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		D	26-28	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		E	29-30	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I SUPERIORI E/O GLI ORGANI DI INDIRIZZO Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore; avvolte non fornisce, se richiesta, una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		C	20-25	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Spesso gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		D	26-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto; opera perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		

		E	29-30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

AREE OPERATORI - OPERATORI ESPERTI - ISTRUTTORI

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO Capacità di organizzare il proprio lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		

RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	C	20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	D	26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
	E	29-30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate. Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi/benefici con riferimento alle attività di competenza.	A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
	B	15-19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e alla ottimizzazione dei costi/benefici.		
	C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
	D	26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

		E	29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

AREA DEI FUNZIONARI

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO Capacità di organizzare il lavoro, in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze, favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative		
		C	20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		
		D	26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		

		E	29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi; ha un elevato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; è determinante per perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro. Diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
CAPACITA' DI COORDINARE IL PERSONALE Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di indirizzo e della facoltà di delega gestendo anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		C	20-25	Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		D	26-28	Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		E	29-30	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.		
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo non completamente adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		C	20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro. Ha un rendimento lavorativo adeguato al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		D	26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali. Ha un rendimento lavorativo anche superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
		E	29-30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate; è esempio e guida per gli altri nell'impegno lavorativo e nel perseguimento della massima produttività. Ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		

CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi/benefici		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare La capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		C	20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		D	26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		E	29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato massima sensibilità economica che si traduce in risparmi e ottimizzazioni delle risorse. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

TUTTE LE AREE

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descrizione elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione trentesimi	Valutazione ponderata
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di un'area e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per le Aree degli Istruttori e Funzionari: - conoscenze normative generali degli Enti Locali - conoscenze economiche e di programmazione e controllo - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di scienze / tecniche / informatica / discipline specifiche In particolare, per le Aree degli Operatori e Operatori esperti: - conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc. - conoscenze di base di tecniche / informatica / discipline specifiche		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO / PROFILO PROFESSIONALE Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per le Aree degli Istruttori e Funzionari: - conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche non complete rispetto al ruolo/profilo.		
		C	20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		

- conoscenze teoriche / professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - conoscenze di strumenti / apparecchiature / sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa In particolare, per le Aree degli Operatori e Operatori esperti: - conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro - conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza. - capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.		D	26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		E	29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di non avere una completa capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Necessità di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Necessità di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/informatici		
		C	20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici / informatici		

		D	26-28	Dimostra di avere buone capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Buone capacità di utilizzo degli strumenti tecnici / informatici.		
		E	29-30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici / informatici.		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		A	0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		B	15-19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		C	20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		D	26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		E	29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
				TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 1

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 2

PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 3	
PUNTEGGIO TOTALE FATTORE 4	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MEDIA)	

Parte II

APPLICAZIONE DEL SISTEMA DELLE FASCE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il D.Lgs. 29 maggio 2017, n. 94 (Decreto Madia) modifica l'art 19 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (articolo relativo alle tre fasce di valutazione), abrogando il sistema della valutazione forzata in tre fasce di valutazione.

1. L'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009 è sostituito dal seguente: “Art. 19 (*Criteri per la differenziazione delle valutazioni*) - “1. Il contratto collettivo nazionale, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’articolo 40, comma 3-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e **fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all’articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un’effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.**”

2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.”.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA MARCA TREVIGIANA

LE FASCE DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Centro Studi, cui l'Ente aderisce, presenta 5 fasce di valutazione.

Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana/Comune di Valbrenta	A	B	C	D	E
	Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguito al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)

Il sistema di valutazione individua le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

I. Eccellente (supera le aspettative del ruolo)	punteggio da 29 a 30
II. Pienamente adeguato al ruolo	punteggio da 26 a 28,99
III. Adeguato al ruolo	punteggio da 20 a 25,99
IV. Non completamente adeguato al ruolo	punteggio da 15 a 19,99
V. Non adeguato al ruolo	punteggio da 0 a 14,99

I CRITERI DI VALUTAZIONE APPLICABILI

Il fatto che sia stata superata la valutazione forzata in tre fasce non significa che le valutazioni non debbano rispettare i principi di differenziazione e merito, previsti dai contratti collettivi del comparto e confermati anche dal Decreto Madia.

Rimane infatti in vigore l'art. 18 del D.Lgs. n. 150/2009, che prevede il divieto della distribuzione “*in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto*”.

Premesso questo, si individuano i seguenti criteri di applicazione del sistema di valutazione della performance individuale e del collegamento con le politiche retributive:

1. La valutazione della performance dovrà prevedere **l'utilizzo di più fasce**, al fine di evitare valutazioni indifferenziate e a pioggia. Questo garantisce il rispetto della differenziazione e della selettività della valutazione in applicazione dei principi di legge e contrattuali.
2. Gli incentivi variabili collegati alle fasce dovranno prevedere delle differenziazioni individuali.
3. Si pone la necessità di individuare **obiettivi chiari**, che abbiano **almeno un indicatore di risultato misurabile e preciso**, al fine di svolgere valutazioni oggettivizzate, che costituiscano, insieme alla valutazione dei comportamenti individuali, una base giuridicamente affidabile per la gestione delle politiche retributive variabili.

Per questo, non si prevede una fissazione preventiva delle percentuali di collocazione delle valutazioni nelle diverse fasce, ma una verifica finale, da parte dell'Organismo di Valutazione, dell'adeguata distribuzione delle valutazioni tra le cinque fasce e dell'effettiva differenziazione delle valutazioni individuali.

Parte III

LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI

La Valutazione della qualità dei servizi

Per impostare un sistema di valutazione della qualità dei servizi l'Ente potrà adottare alcune possibili opzioni:

- analisi di alcuni (es. due/tre) servizi fondamentali rivolti all'esterno;
- analisi di tutti i servizi fondamentali rivolti all'esterno ed eventualmente di quelli rivolti all'interno;
- analisi della qualità complessiva dei servizi dell'Ente somministrata ad un campione significativo di cittadini.

Dimensioni di analisi	Tecnica utilizzata	Misure/Target	Note
Qualità di singoli servizi dell'Ente	Questionari	Indicatore di qualità positiva per almeno il 75% delle risposte	Somministrazione una volta l'anno di questionari agli utenti per alcuni servizi importanti
Qualità di Ente	Questionari	Indicatore di qualità positiva per almeno il 75% delle risposte	Somministrazione una volta l'anno di questionari agli utenti che coinvolgono tutti i servizi dell'Ente
Raccolta delle certificazioni di qualità disponibili nell'Ente	Raccolta degli esiti delle certificazioni o verifiche fatte da organi esterni sulla qualità dei servizi dell'Ente	Dati positivi raccolti	Raccolta delle certificazioni di qualità disponibili nell'Ente e utilizzo delle stesse per il controllo di gestione

QUALITÀ DI SINGOLI SERVIZI DELL'ENTE O DELL'ENTE NEL SUO INSIEME

Funzioni/Servizi dell'Ente coinvolti nell'analisi di customer satisfaction	Soggetto che realizza l'indagine di customer (I=interno E=esterno)	Totale questionari rilevati	Target (es. 75% di risposte positive)	% di risposte positive	Altro
Intero ente					
Servizio X					
Servizio Y					
[...]					
[...]					

RACCOLTA DELLE CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ DISPONIBILI NELL'ENTE

Tipologia di certificazioni di qualità disponibili nell'Ente	Descrizione del contenuto	Indicatori di risultato più importanti	Altre informazioni
[...]			
[...]			

[...]			
[...]			

La valutazione della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza potrà essere inserita nel Piano degli obiettivi (DUP e PIAO) come:

- obiettivo di performance organizzativa generale di Ente, che verrà utilizzato anche ai fini della valutazione dei singoli incaricati di posizioni di EQ;
- obiettivo di performance organizzativa di singoli Servizi, e quindi attribuito soltanto agli incaricati di posizioni di EQ responsabili dei servizi oggetto di analisi.

Si propone, a titolo di esempio, un modello di Questionario di Customer Satisfaction

QUESTIONARIO

Struttura di un questionario di customer satisfaction al fine di definire un prototipo di base; la valutazione su 4 gradi permette anche di distinguere i giudizi positivi (molto soddisfatto e abbastanza soddisfatto) da quelli non positivi (poco e per nulla soddisfatto), ai fini dell'elaborazione degli esiti e degli indicatori di risultato.

INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION DEI SERVIZI XXXXXXXXXXXXXXXX

Gentile signora, Egregio signore

Il Comune di Valbrenta sta conducendo un'indagine per valutare la soddisfazione dell'utente relativamente ai servizi offerti dall'Area XXXXXX.

L'Amministrazione si impegna a raccogliere l'opinione dei cittadini al fine di migliorare continuamente la qualità dei servizi offerti.

Vorremmo pertanto chiederLe di rispondere alle domande contenute in questo questionario, in quanto la sua opinione è per noi molto preziosa per migliorarci ed offrire servizi in linea con le Sue aspettative.

La informiamo che il questionario è anonimo, perciò non deve essere firmato: le risposte da Lei fornite saranno utilizzate esclusivamente per fini statistici.

Cordialmente,

Il Servizio _____

ANAGRAFICA DELL'UTENTE

1) Sesso: Maschio (1) ☐ Femmina (2) ☐

2) Età: fino a 34 anni (1) ☐ 35-49anni (2) ☐ 50-64 anni (3) ☐ 65 anni e più (4) ☐

3) Titolo di studio:
Elementare o s/titolo (1) ☐ Media inferiore (2) ☐ Media superiore (3) ☐ Laurea (4) ☐

4) Condizione

Occupato lavoratore dipendente (1) ☐
Occupato in proprio/libero professionista (2) ☐
Disoccupato (3) ☐
Casalinga (4) ☐
Studente (5) ☐
Ritirato dal lavoro (6) ☐
Altro (7) ☐

IN ALTERNATIVA PER ENTI O SOCIETA'

1bis): Ente (1) ☐ Associazione (2) ☐ Società (3) ☐

5) Residenza: _____ Provincia di -----(1) ☐ Altre Province (2) ☐

6) Cittadinanza: Italiana (1) ☐ Straniera (2) ☐

7) Frequenza di utilizzo del servizio:
quotidiana (1) ☐ settimanale (2) ☐
mensile (3) ☐ saltuaria (4) ☐

8) Qual è la principale motivazione di frequenza negli uffici
per ottenere informazioni su _____ (1) ☐
per inoltrare / verificare una pratica (2) ☐
altro _____.

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE: nelle domande delle prossime pagine, per ogni fattore elencato, Le chiediamo di esprimere il suo parere sui seguenti parametri:

- 1) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)
- 2) ASPETTI LEGATI ALL'ACCESSIBILITÀ E ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO (dimensione di accessibilità)
- 3) ASPETTI LEGATI ALLA TEMPESTIVITÀ E PRONTEZZA DEL SERVIZIO DA LEI FRUITO (dimensione temporale)
- 4) ASPETTI LEGATI ALL'AFFIDABILITÀ, COMPETENZA E CORTESIA DEL PERSONALE ADDETTO (dimensione relazionale)
- 5) ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)

Per tutte le categorie in cui sono articolati questi aspetti, Le chiediamo di darci una doppia valutazione: la prima (SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO) è il GIUDIZIO SULLA BONTÀ' del servizio/prestazione appena fruito. La seconda valutazione (IMPORTANZA) è utile per capire la Sua opinione su quali caratteristiche del servizio rivestono per Lei maggior peso.

Dal confronto tra GIUDIZIO e IMPORTANZA da Lei assegnato al singolo aspetto, l'Ente sarà in grado di individuare gli ambiti di miglioramento principali su cui agire, così da garantire alla cittadinanza livelli di qualità nell'erogazione del servizio coerenti alle Sue aspettative.

SEGNARE CON UNA CROCETTA LA CATEGORIA CHE PIÙ RAPPRESENTA LA SUA OPINIONE

9) Aspetti del servizio che le chiediamo di valutare

ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI SPECIFICI E ACCESSORI (dimensione tecnica)

Grado di precisione delle risposte fornite dagli operatori
Ritiene che i servizi forniti semplifichino gli adempimenti richiesti?
Si ritiene soddisfatto delle informazioni ricevute e della loro chiarezza?
.....

ASPETTI LEGATI ALL'ACCESSIBILITÀ E ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO (dimensione di accessibilità)

Procedura di accesso al servizio snella, veloce e comprensibile

SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO					IMPORTANZA			
molto	abbastanza	poco	per nulla	non sa rispondere	importante	molto importante	poco importante	ininfluyente
molto	abbastanza	poco	per nulla	non sa rispondere	importante	molto importante	poco importante	ininfluyente

9) Aspetti del servizio che le chiediamo di valutare

Modulistica chiara e facile da compilare
Disponibilità di modulistica e informazioni on-line

ASPETTI LEGATI ALLA TEMPESTIVITÀ E PRONTEZZA DEL SERVIZIO DA LEI FRUITO (dimensione temporale)

Orari e giorni di apertura
Tempo che ha dovuto attendere prima di essere ricevuto dall'operatore
Tempo che è stato necessario per espletare la pratica con l'operatore
Tempo di attesa per risposte a telefonate, e-mail, sms, fax
Tempestività di completamento del servizio richiesto
.....

ASPETTI LEGATI ALL'AFFIDABILITÀ, COMPETENZA E CORTESIA DEL PERSONALE ADDETTO (dimensione relazionale)

Personale competente e professionale
Informazioni fornite in modo chiaro e completo
Capacità di far sentire a proprio agio le persone
Personale cortese ed educato
Disponibilità a dare informazioni telefoniche
.....

ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA E DELL'AMBIENTE FISICO DEL SERVIZIO (dimensione ambientale)

Facilità di accesso alla struttura (viabilità, parcheggio, entrata)
Adeguatezza degli ambienti (ampiezza e funzionalità della superficie)
Pulizia dell'ambiente
Riservatezza dell'ambiente
Chiarezza e completezza della segnaletica interna ed esterna

SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO FRUITO				
molto	abbastanza	poco	per nulla	non sa rispondere
molto	abbastanza	poco	per nulla	non sa rispondere
molto	abbastanza	poco	per nulla	non sa rispondere

IMPORTANZA			
importante	molto	importante	ininfluyente poco
importante	molto	importante	ininfluyente poco
importante	molto	importante	ininfluyente poco

10) La questione per la quale si è rivolto a questo servizio è stata risolta?

Efficacia del servizio (1)

non sa rispondere
per nulla
poco
abbastanza
molto

11) Qual è il suo giudizio complessivo sul SERVIZIO:

Giudizio Complessivo (1)

non sa rispondere	
per nulla	
poco	
abbastanza	
molto	

HA QUALCHE SUGGERIMENTO PER MIGLIORARE IL SERVIZIO OFFERTO?

Parte IV

DALLA PIANIFICAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO E DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

Sistema di Pianificazione degli Enti locali e definizione degli Obiettivi

4.1 IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (DUP)

La programmazione è il processo di analisi e valutazione che permette di organizzare, in una dimensione temporale di medio periodo, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile della comunità di riferimento.

Il processo di programmazione si svolge tenendo conto delle risorse economico-finanziarie e soprattutto dell'organizzazione ed evoluzione della gestione dell'Ente, perciò richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei dirigenti/responsabili dell'Ente. La programmazione si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'Ente, e si realizza nell'**integrazione tra pianificazione strategica** (rimessa all'organo politico) e **programmazione operativa** (che definisce le responsabilità e gli obiettivi dei responsabili e dipendenti dell'Ente).

Il DUP costituisce il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Il DUP si compone di due sezioni: la **Sezione Strategica (SeS)** e la **Sezione Operativa (SeO)**.

La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

Nella SeS sono definiti, per ogni missione di bilancio, **gli obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'Ente. L'individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'Ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici, e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

La SeO individua, per ogni singola missione, i programmi che l'Ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica. Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli **obiettivi operativi** annuali da raggiungere.

L'individuazione delle finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi devono fungere da "guida" negli altri strumenti di programmazione, in particolare nel PIAO.

Gli obiettivi della SeO devono essere controllati annualmente al fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, di modificarli, per dare una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti dell'Ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

In questo contesto è importate il collegamento continuo e circolare tra DUP operativo e PIAO, al fine di rendere allineati e aggiornati i due documenti.

Sono state definite **Schede obiettivo** che permettono un collegamento tra strumenti di programmazione e valutazione del personale. **La finalità è quella di avere un modello unico di scheda** che eviti le duplicazioni di documenti, il trasferimento dei contenuti tra format diversi e soprattutto una divisione tra le diverse fasi di pianificazione e valutazione finale.

Le schede hanno un sistema scalare con le seguenti caratteristiche.

Le schede obiettivo del DUP definiscono gli elementi di lungo periodo della programmazione, per cui contengono la descrizione delle finalità e i principali risultati che si vogliono perseguire, senza entrare nei dettagli di tipo gestionale ed operativo. Le schede si compongono di:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e ad evocarne sinteticamente i contenuti;
- finalità e risultati da raggiungere: è una descrizione che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione.

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI - DUP SEZIONE OPERATIVA

Missione				
Programma				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Obiettivo: titolo				
Finalità e risultati da raggiungere				

In particolare, le schede obiettivo sono il contenuto centrale della Sezione Operativa del DUP. Infatti la SeO del DUP contiene la programmazione operativa dell'Ente, avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

Si precisa che **il Comune di Valbrenta si avvale della modalità semplificata di redazione del DUP**, ai sensi del combinato disposto dell'art. 1, comma 118, della Legge 7 aprile 2014, n. 56 e del paragrafo 8.4.1 del Principio contabile applicato della programmazione di bilancio (all. 4/1 al D.Lgs. n. 118/2011), introdotto con decreto del Ministero dell'Economia di concerto col Ministero dell'Interno e la Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 18 maggio 2018. Invero:

- al Comune di Valbrenta, in quanto Ente istituito con L.R. Veneto n. 3/2019 a seguito di fusione tra i Comuni di Cismon del Grappa, Valstagna, San Nazario e Campolongo sul Brenta, aventi ciascuno meno di 5.000 abitanti, si applicano, in quanto compatibili, le norme di maggior favore, incentivazione e semplificazione previste per i Comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti (art. 1, comma 118, L. n. 56/2014);
- posto che i Comuni oggetto di fusione avevano tutti popolazione inferiore ai 2.000 abitanti, al Comune di Valbrenta è consentito redigere il Documento Unico di Programmazione Semplificato (DUPS), previsto al paragrafo 8.4 del citato Principio contabile applicato della programmazione di bilancio, in forma ulteriormente semplificata (v. paragrafo 8.4.1 del medesimo Principio contabile).

4.2 IL PIAO

Il PIAO - Sezione Performance è il documento che permette di **declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa** contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP).

I contenuti del PIAO, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del Bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la dirigenza dell'Ente.

Il PIAO rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra Organo esecutivo e Responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione.

Il PIAO facilita la valutazione della fattibilità tecnica degli obiettivi definiti a livello politico **orientando e guidando la gestione**, grazie alla definizione degli indirizzi da parte dell'Organo esecutivo, e responsabilizza sull'utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati.

Inoltre costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.

Le schede obiettivo del PIAO

Gli obiettivi di PIAO si collegano a quelli del DUP operativo e sono un'articolazione gestionale degli stessi, per cui aggiungono le seguenti componenti:

- le fasi da realizzare per raggiungere gli obiettivi. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;
- gli indicatori da raggiungere, intesi come grandezze quantitative o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato conseguito in modo oggettivo.

Gli obiettivi di PIAO si distinguono in due tipologie:

- Obiettivi “**gestionali**”: si tratta di obiettivi strategici per l'Amministrazione e derivano dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione nella Sezione operativa del DUP;
- Obiettivi “**esecutivi/attività**”: sono obiettivi collegati ai servizi permanenti dell'Ente e si traducono in miglioramenti o mantenimenti di standard di efficacia ed efficienza. Questi obiettivi possono o meno collegare agli obiettivi di DUP - Sezione operativa.

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO

Responsabile				
Area funzionale				
Centro di responsabilità/di costo				
Missione				
Programma				
Amministratore di riferimento				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Obiettivo: titolo				
Finalità e risultati da raggiungere				
Tipologia	Gestionale ☐	Esecutivo/attività ☐		

Fasi (obbligatorio per obiettivi gestionali)				Scadenza	% Realizzazione
Totale % realizzazione Fasi					
Indicatore (descrizione) (obbligatorio per gli obiettivi gestionali)	Formula di calcolo	Peso % (non obbligatorio)	Valore atteso	Valore effettivo	% raggiungimento
Totale % realizzazione Indicatori					

Gli “**obiettivi esecutivi**” si collegano ai processi/servizi dell'Ente, al fine di definire la puntuale programmazione operativa, l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione e la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Gli “**obiettivi di gestione**” costituiscono il risultato strategico atteso, verso il quale indirizzare i servizi nell'ottica della soddisfazione dell'utenza, del miglioramento della qualità intrinseca del servizio, dell'innovazione e definizione di scenari futuri nuovi.

Il PIAO chiarisce ed integra le responsabilità tra servizi di supporto (personale, servizi finanziari, manutenzioni ordinarie e straordinarie, provveditorato-economato, sistemi informativi, ecc.) e servizi la cui azione è rivolta agli utenti finali. Per questo è importante distinguere tra gli obiettivi di attività e gli obiettivi “gestionali”, riferiti in particolare ai servizi rivolti agli utenti finali.

Gli obiettivi, per essere definiti, necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli **indicatori**. Essi consistono in **parametri quantitativi** considerati e definiti in via preventiva mediante specifici target (valori da raggiungere), che dovranno poi essere confrontati con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta.

Il PIAO contribuisce alla veridicità e attendibilità della parte previsionale del sistema di bilancio, poiché ne chiarisce e dettaglia i contenuti programmatici e contabili, per questo necessità di **misure attendibili e verificate**.

4.3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI EQ

Il PIAO, prevedendo l'assegnazione degli obiettivi e delle relative dotazioni all'interno di un dato centro di responsabilità, favorisce il controllo e la valutazione dei risultati conseguiti dal personale responsabile dei risultati stessi.

Pertanto, **le Schede obiettivo per la valutazione della performance individuale dei Titolari di posizioni di Elevata Qualificazione** sono collegate in modo diretto con quelle di PIAO e possono avere uno dei due collegamenti seguenti:

- **tutti gli obiettivi del PIAO** sono utilizzati ai fini della valutazione individuale; in questo modo la valutazione degli obiettivi sarà una media della valutazione complessiva dei risultati raggiunti in relazione a tutti gli obiettivi assegnati nella sezione Performance del PIAO;
- **soltanto alcuni obiettivi del PIAO** sono utilizzati ai fini della valutazione individuale, vale a dire quelli ritenuti particolarmente sfidanti e strategici per la valutazione dei Responsabili. In questo secondo caso, il collegamento avverrà in particolare con gli obiettivi di PIAO “gestionali”.

NOTE METODOLOGICHE
Nei fogli contenuti in questa cartella sono state riprodotte le schede di valutazione relative alla Metodologia di valutazione della performance individuale e organizzativa del Centro studi della Marca Trevigiana, adottata dal Comune di Valbrenta con i necessari adattamenti. In particolare, si è fatto riferimento all'ipotesi di ponderazione dei fattori di valutazione variabile per Aree di inquadramento professionale e per singoli fattori.
Il peso dei risultati è basato sulla scelta di valutare i dipendenti sul contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Area di riferimento.
La ponderazione relativa tra area di valutazione dei comportamenti/competenze e area di valutazione dei risultati/obiettivi riporta i pesi relativi definiti dall'Ente: è stato adottato un modello in cui il peso dei risultati/obiettivi cresce al crescere dell'Area di inquadramento professionale.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AREA OPERATORI E OPERATORI ESPERTI

Cognome e nome del valutato

Periodo di valutazione Data

Profilo professionale

Settore

Responsabile della valutazione

Fasce di Valutazione

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri	15		20	3,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo	30		20	6,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	25		20	5,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione.	40		20	8,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.	15		20	3,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.	30		20	6,00
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	45		20	9,00
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e l'ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza.	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per le Aree degli Operatori e Operatori esperti: - conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc. - conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline	10		20	2,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per le Aree degli Operatori e Operatori esperti: - conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro - conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza. - capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.	20		20	4,00
3. Capacità professionale e tecnica	Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	50		20	10,00
4. Confini del ruolo professionale	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	20		20	4,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE				
ELEMENTI DI VALUTAZIONE				Punteggio Ponderato

A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI		20,00
B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE		20,00
C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE		20,00
D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA		20,00
TOTALE PONDERATO		20,00

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE	80%	20,00	16,00
AREA DEI RISULTATI	20%	20,00	4,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data

Per ricevuta
Data

Firma del valutatore

Firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AREA ISTRUTTORI

Cognome e nome del valutato

Periodo di valutazione Data

Profilo professionale

Settore

Responsabile della valutazione

Fasce di Valutazione

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione.	35		20	7,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.	15		20	3,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.	30		20	6,00
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	40		20	8,00
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Capacità di proporre soluzioni che comportano maggiore efficienza del proprio lavoro e ottimizzazione costi-benefici con riferimento alle attività di competenza.	30		20	6,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per le Aree degli Istruttori e Funzionari: - conoscenze delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze economiche e di programmazione e controllo - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline	15		20	3,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per le Aree degli Istruttori e Funzionari: - conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - conoscenze teoriche/professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa	25		20	5,00
3. Capacità professionale e tecnica	Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	35		20	7,00
4. Confini del ruolo professionale	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE		
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Punteggio Ponderato	
A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI	20,00	
B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE	20,00	
C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE	20,00	
D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA	20,00	
	TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE	70%	20,00	14,00
AREA DEI RISULTATI	30%	20,00	6,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data

Per ricevuta

Data

Firma del valutatore

Firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE

Cognome e nome del valutato

Periodo di valutazione Data

Profilo professionale

Settore

Responsabile della valutazione

Fasce di Valutazione

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	Qualità dei risultati ottenuti. Attenzione dimostrata al risultato. Livello dell'impegno ed efficacia nello svolgere il proprio ruolo	20		20	4,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi. Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	20		20	4,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	Capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; atteggiamento delle relazioni e livello di disponibilità; adeguatezza delle forme di comunicazione.	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi; qualità dei pareri ed informazioni scambiate. Capacità di fornire un contributo positivo e orientamento al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi, in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	Gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo, comprensione delle esigenze dell'interlocutore e capacità di fornire allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.	20		20	4,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	Capacità di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.	30		20	6,00
2. Capacità di coordinare il personale	Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di indirizzo e della facoltà di delega gestendo anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.	20		20	4,00
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	In situazioni di scarsità di tempo, capacità di affrontare le situazioni senza pregiudicare i risultati finali. Spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Rendimento lavorativo rispetto al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.	25		20	5,00
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Proposizione di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per le Aree degli Istruttori e Funzionari: - conoscenze delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze economiche e di programmazione e controllo - conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per le Aree degli Istruttori e Funzionari: - conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - conoscenze di strumenti/apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa	30		20	6,00

3. Capacità professionale e tecnica	Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	25		20	5,00
4. Confini del ruolo professionale	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE		
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Punteggio Ponderato
A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI		20,00
B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE		20,00
C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE		20,00
D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA		20,00

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
			TOTALE PONDERATO
			20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE	60%	20,00	12,00
AREA DEI RISULTATI	40%	20,00	8,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data

Per ricevuta

Data

Firma del valutatore

Firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Cognome e nome del valutato

Periodo di valutazione Data

Profilo professionale

Settore

Responsabile della valutazione

Fasce di Valutazione

A	B	C	D	E
Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)
da 0 a 14,99	da 15 a 19,99	da 20 a 25,99	da 26 a 28,99	da 29 a 30

A) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Spirito di iniziativa	Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri. Capacità di assunzione di responsabilità.	20		20	4,00
2. Orientamento ai risultati finali	Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, orientamento al servizio complessivo. Qualità e affidabilità delle attività, puntualità, precisione ed efficienza nei risultati finali.	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e dei mutamenti organizzativi	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi. Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle attività e ai risultati di competenza, con riferimento anche ai principi del Codice di Comportamento e alle azioni di prevenzione della corruzione. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.	15		20	3,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	25		20	5,00
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Capacità di fornire un contributo positivo e capacità di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismi in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o degli Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).	Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine.	25		20	5,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative	Capacità di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. Capacità di diffondere le proprie competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori e del gruppo di lavoro.	30		20	6,00
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	Capacità di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la personalizzazione/differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.	20		20	4,00
3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate.	Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	20		20	4,00
4. Capacità di programmazione delle attività	Capacità di pianificazione delle attività e degli obiettivi, controllo in itinere e verifica dei risultati finali, anche attraverso la riprogrammazione e la gestione del cambiamento dei programmi.	30		20	6,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA					
ELEMENTI DI VALUTAZIONE		Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni al ruolo e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per i titolari di posizione di Elevata Qualificazione: - conoscenze evolute delle normative generali degli Enti Locali - conoscenze evolute economiche e di programmazione e controllo - conoscenze evolute di gestione del personale e contratti di lavoro - conoscenze evolute generali di scienze/tecniche/informatica/discipline	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per i Titolari di posizione di Elevata Qualificazione: - conoscenze evolute normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - conoscenze evolute dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - conoscenze evolute teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - conoscenze evolute di tecnologie/sistemi informatici specifici	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la professionalità necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza	20		20	4,00

4. Confini del ruolo professionale	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento del ruolo ricoperto	30		20	6,00
				TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Punteggio Ponderato
A) RENDIMENTO QUALITATIVO: 'CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI	20,00
B) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE	20,00
C) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE	20,00
D) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA	20,00
TOTALE PONDERATO 20,00	

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali assegnati	100%	20,00	20,00
TOTALE PONDERATO			20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio	Punteggio Ponderato
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI / COMPETENZE	45%	20,00	9,00
AREA DEI RISULTATI	55%	20,00	11,00
TOTALE PONDERATO		20,00	

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data

Per ricevuta

Data

Firma del valutatore

Firma del valutato

Di seguito si riporta un possibile raccordo tra DUP, PIAO e Sistema di Valutazione individuale. La finalità è quella di creare delle schede obiettivo che siano coerenti per struttura e contenuti nei diversi documenti di programmazione e valutazione.

Le schede hanno un sistema scalare con le seguenti caratteristiche.

Le schede obiettivo del DUP definiscono gli elementi di lungo periodo della programmazione, per cui **contengono la descrizione delle finalità e i principali risultati che si vogliono perseguire**, senza entrare nei dettagli di tipo gestionale ed operativo. Le schede si compongono di:

- **titolo**: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e ad evocarne sinteticamente i contenuti;

- **finalità e risultati da raggiungere**: è una descrizione che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione.

Gli obiettivi del PIAO si collegano a quelli del DUP operativo e sono un'articolazione gestionale degli stessi, per cui aggiungono le seguenti componenti:

- le **fasi da realizzare** per raggiungere gli obiettivi. E' importante valutare la percentuale di realizzazione delle fasi stesse;

- gli **indicatori da raggiungere**, intesi come parametri quantitativi o temporali che permettono di valutare se l'obiettivo è stato conseguito in modo oggettivo. Essi devono essere definiti in via preventiva mediante specifici target (valori da raggiungere), che dovranno poi essere confrontati con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta.

Gli obiettivi del PIAO - sezione Performance - si distinguono in due tipologie:

- **Obiettivi "gestionali"**: si tratta di obiettivi strategici per l'Amministrazione e derivano dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione nel DUP - Sezione operativa;

- **Obiettivi "esecutivi/attività"**: sono obiettivi collegati ai servizi permanenti dell'Ente, e si traducono in miglioramenti o mantenimenti di standard di efficacia ed efficienza. Questi obiettivi possono o meno collegare agli obiettivi di DUP - Sezione operativa.

Gli **"obiettivi esecutivi" si collegano ai processi/servizi dell'Ente**, al fine di definire la puntuale programmazione operativa, l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione e la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Gli **"obiettivi di gestione" costituiscono il risultato strategico atteso**, verso il quale indirizzare i servizi nell'ottica della soddisfazione dell'utenza, del miglioramento della qualità intrinseca del servizio, dell'innovazione e definizione di scenari futuri nuovi.

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI - DUP SEZIONE STRATEGICA

Missione:						
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	2028	2029	
Obiettivo: titolo						
Finalità e risultati da raggiungere:						

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI - DUP SEZIONE OPERATIVA

Missione				
Programma				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Obiettivo: titolo				
Finalità e risultati da raggiungere				

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI - PIAO

Responsabile				
Area funzionale				
Centro di responsabilità/di costo				
Missione				
Programma				
Amministratore di riferimento				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Obiettivo: titolo				
Finalità e risultati da raggiungere				
Tipologia	Gestionale ☐	Esecutivo/attività ☐		

Fasi (obbligatorio per obiettivi gestionali)				Scadenza	% Realizzazione
Totale % realizzazione Fasi					
Indicatore (descrizione) (obbligatorio per gli obiettivi gestionali)	Formula di calcolo	Peso % (non obbligatorio)	Valore atteso	Valore effettivo	% raggiungimento
Totale % realizzazione Indicatori					

Le risorse umane e strumentali possono essere attribuite a livello di Area/Servizio o a livello di alcuni o tutti gli Obiettivi gestionali

Risorse umane (solo per obiettivi gestionali e solo se ritenuto utile)	Part-time (in % su 36 ore)	Categoria	% tempo lavorato
	Es. part-time al 75%		

Risorse strumentali (solo per obiettivi gestionali e solo se ritenuto utile)		Numero	

SCHEDA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER I TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Si rimanda ai fogli successivi per le singole schede obiettivo per i Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e il Personale dipendente

Responsabile (soggetto che viene valutato)					
Area funzionale					
Centro di responsabilità/di costo					
Missione					
Programma					
Amministratore di riferimento					
Esercizio di riferimento	2025	2026	2027		
Obiettivo: titolo	Da selezionare tra gli obiettivi del PIAO con riferimento in particolare agli obiettivi gestionali				
Finalità e risultati da raggiungere	Da selezionare tra gli obiettivi del PIAO con riferimento in particolare agli obiettivi gestionali				
Fasi			Scadenza		% Realizzazione
Totale % realizzazione Fasi					0%
Indicatore	Formula di calcolo	Peso % (non obbligatorio)	Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento
Totale % realizzazione Indicatori					

Scheda obiettivi per Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

SCHEDA OBIETTIVI PER TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE
(utilizzabile anche per i dipendenti non titolari di incarico di EQ nel caso di attribuzione di specifici obiettivi di gruppo o individuali)

Responsabile	
Area inquadramento e Profilo professionale	
Area funzionale/Unità organizzativa	
Soggetto Valutatore	

RIEPILOGO OBIETTIVI

La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell'innovatività, dell'impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali

N°	Descrizione	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14	15-19	20-25	26-28	29-30	
				L'obiettivo non è stato raggiunto	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	L'obiettivo è stato pienamente conseguito	L'obiettivo è stato conseguito e superato	(1 * 2)
1	Obiettivo 1	30%				25			7,5
2	Obiettivo 2	20%				20			4
3	Obiettivo 3	10%					26		2,6
4	Obiettivo 4	30%				25			7,5
n	Obiettivo n	n							
VALUTAZIONE FINALE									21,6

OBIETTIVO N. 1	(titolo)
----------------	----------

Finalità e risultati da raggiungere				
Missione				
Programma				
Centro di responsabilità/di costo				
Amministratore di riferimento				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Tipologia	Gestionale ☐		Esecutivo/attività ☐	
Fasi / Attività			Scadenza	% Realizzazione
Totale % realizzazione Fasi/Attività				0%
Indicatore	Formula di calcolo		Valori attesi	Valore effettivo
N.1			1	0%
N.2			1	0%
Totale % realizzazione Indicatori				0%
Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)				0%

OBIETTIVO n	(titolo)			
Finalità e risultati da raggiungere				
Missione				
Programma				
Centro di responsabilità/di costo				
Amministratore di riferimento				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Tipologia	Gestionale ☐		Esecutivo/attività ☐	

Fasi / Attività			Scadenza	% Realizzazione
Totale % realizzazione Fasi/Attività				0%
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento
N.1		1		0%
N.2		1		0%
Totale % realizzazione Indicatori				0%
Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)				0%

SCHEDA OBIETTIVO MONITORAGGIO TEMPI MEDI PAGAMENTO PER RESPONSABILE AREA II - ECONOMICO-FINANZIARIA*				
Responsabile				
Area inquadramento e Profilo professionale				
Area funzionale/Unità organizzativa	II - Economico-finanziaria e Personale			
Soggetto Valutatore	Organismo di Valutazione			
OBIETTIVO N. 1	Attuazione dell'art. 4 bis, comma 2, D.L. n. 13/2023, convertito in L. n. 41/2023			
Finalità e risultati da raggiungere	Liquidazione delle fatture commerciali di competenza dell'Area in tempo utile ai fini del pagamento delle stesse nel rispetto del termine normativo previsto. Emissione dell'ordinativo informatico di pagamento delle fatture commerciali di competenza di tutte le Aree in tempo utile ai fini del rispetto del termine normativo previsto per l'effettuazione del versamento.			
Missione	Tutte le Missioni			
Programma	Tutti i Programmi			
Centro di responsabilità/di costo	Tutti i servizi afferenti all'Area			
Amministratore di riferimento				
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Tipologia	Gestionale X		Esecutivo/attività ☐	
Fasi / Attività			Scadenza	% Realizzazione
Ricezione. Il flusso del le fatture elettroniche viene ricevuto dall'apposita casella di posta elettronica certificata utilizzando un codice univoco comunicato all'Indice PA unico per tutte le Aree dell'Ente.			Immediata	
Protocollazione. La protocollazione delle fatture avviene con modalità automatizzata, attraverso il sistema informatico in uso presso l'Ente; pertanto il Servizio finanziario ha immediata conoscenza delle fatture pervenute.			Immediata	
Accettazione e assegnazione. Il Servizio finanziario assegna le fatture alle Aree competenti alla relativa gestione e liquidazione, previo controllo formale di regolarità del documento.			Entro 5 giorni dalla data di protocollazione della fattura	
Gestione. Dopo l'assegnazione della fattura viene avviato l'iter di gestione, finalizzato a verificare l'esigibilità della spesa, la correttezza amministrativa, contabile e fiscale del documento, nonché gli obblighi inerenti la tracciabilità dei flussi finanziari (art. 3, L. n. 136/2010), la regolarità contributiva (DURC), la regolarità fiscale del fornitore ai sensi dell'art. 48-bis, D.P.R. n. 602/1973; gli eventuali obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente.			Immediatamente dopo l'assegnazione del documento	
Predisposizione atto di liquidazione da parte del Responsabile d'Area competente			Entro 10 gg dalla data di assegnazione del documento	
Emissione ordinativo informatico di pagamento da parte del Servizio finanziario			Entro 10 gg dalla ricezione dell'atto di liquidazione e, comunque, nel termine di 30 giorni dalla data di protocollazione della fattura, salvo ritardi imputabili all'Area di assegnazione della fattura	
Totale % realizzazione Fasi/Attività				0%
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento
Assegnazione (fatture di competenza di tutte le Aree): rispetto del termine previsto	% fatture assegnate entro 5 gg. dalla protocollazione	100%		
Liquidazione (fatture di competenza dell'Area II): rispetto del termine previsto	% fatture liquidate entro 10 gg. dall'assegnazione	100%		
Emissione ordinativo di pagamento (fatture di competenza di tutte le Aree): rispetto del termine minimo previsto	% ordinativi emessi entro 10 gg. dalla liquidazione	80%		
Emissione ordinativo di pagamento (fatture di competenza di tutte le Aree): rispetto del termine massimo previsto	% ordinativi emessi entro 30 gg. dalla protocollazione della fattura	100%		
Totale % realizzazione Indicatori				#DIV/0!

Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)	#DIV/0!
---	---------

SCHEDA OBIETTIVO MONITORAGGIO TEMPI MEDI PAGAMENTO PER RESPONSABILI DI TUTTE LE AREE ECCETTO L'AREA II*				
Responsabile				
Area inquadramento e Profilo professionale				
Area funzionale/Unità organizzativa				
Soggetto Valutatore	Organismo di Valutazione			
OBIETTIVO N. 1	Attuazione dell'art. 4 bis, comma 2, D.L. n. 13/2023, convertito in L. n. 41/2023			
Finalità e risultati da raggiungere	Liquidazione delle fatture commerciali di competenza dell'Area in tempo utile ai fini del pagamento delle stesse nel rispetto del termine normativo previsto.			
Missione	Tutte le Missioni afferenti all'Area			
Programma	Tutti i Programmi afferenti all'Area			
Centro di responsabilità/di costo	Tutti i servizi afferenti all'Area			
Amministratore di riferimento	Luca Ferazzoli			
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Tipologia	Gestionale X		Esecutivo/attività ☐	
Fasi / Attività			Scadenza	% Realizzazione
Ricezione. Il flusso del le fatture elettroniche viene ricevuto dall'apposita casella di posta elettronica certificata utilizzando un codice univoco comunicato all'Indice PA unico per tutte le Aree dell'Ente.			Immediata	
Protocolloazione. La protocollazione delle fatture avviene con modalità automatizzata, attraverso il sistema informatico in uso presso l'Ente; pertanto il Servizio finanziario ha immediata conoscenza delle fatture pervenute.			Immediata	
Accettazione e assegnazione. Il Servizio finanziario assegna le fatture alle Aree competenti alla relativa gestione e liquidazione, previo controllo formale di regolarità del documento.			Entro 5 giorni dalla data di protocollazione della fattura	
Gestione. Dopo l'assegnazione della fattura viene avviato l'iter di gestione, finalizzato a verificare l'esigibilità della spesa, la correttezza amministrativa, contabile e fiscale del documento, nonché gli obblighi inerenti la tracciabilità dei flussi finanziari (art. 3, L. n. 136/2010), la regolarità contributiva (DURC), la regolarità fiscale del fornitore ai sensi dell 'art. 48-bis, D.P.R. n. 602/1973; gli eventuali obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente.			Immediatamente dopo l'assegnazione del documento	
Predisposizione atto di liquidazione da parte del Responsabile d'Area competente			Entro 10 gg dalla data di assegnazione del documento	
Emissione ordinativo informatico di pagamento da parte del Servizio finanziario			Entro 10 gg dalla ricezione dell'atto di liquidazione e, comunque, nel termine di 30 giorni dalla data di protocollazione della fattura	
Totale % realizzazione Fasi/Attività				0%
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento
Liquidazione e trasmissione al Servizio finanziario delle fatture di competenza dell'Area, complete di tutti di documenti previsti dalla normativa: rispetto del termine previsto	% fatture liquidate e trasmesse entro 10 gg. dall'assegnazione	100%		
Totale % realizzazione Indicatori				#RIF!
Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)				#RIF!

*Il peso da assegnare all'obiettivo deve essere pari almeno al 30% dell'intera retribuzione di risultato spettante al Responsabile d'Area interessato

SCHEDA OBIETTIVO ATTUAZIONE DELLA SOTTOSEZIONE "RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA" DEL PIAO - TUTTI I RESPONSABILI D'AREA

Responsabile				
Area inquadramento e Profilo professionale				
Area funzionale/Unità organizzativa				
Soggetto Valutatore	Organismo di Valutazione			
OBIETTIVO N. 2	Integrazione tra valutazione della performance e sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO			
Finalità e risultati da raggiungere	Assicurare l'attuazione generalizzata delle misure di prevenzione del rischio corruttivo individuate in relazione ai processi di competenza di ciascuno dei centri di responsabilità dell'Ente, secondo quanto programmato nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, con la finalità di creare un contesto organizzativo e operativo interno sfavorevole al verificarsi di condotte di <i>maladministration</i> .			
Missione	Tutte le Missioni afferenti all'Area			
Programma	Tutti i Programmi afferenti all'Area			
Centro di responsabilità/di costo	Tutti i servizi afferenti all'Area			
Organo di riferimento	Segretario comunale/RPCT			
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027	
Tipologia	Gestionale X		Esecutivo/attività □	
Fasi / Attività			Scadenza	% Realizzazione
Attuazione delle misure di competenza individuate nella sottosezione 2.3 del PIAO			attività continuativa	
Rispetto dei tempi di attuazione delle misure generali e specifiche in corso d'anno			come previsto nella sottosez. 2.3 del PIAO	
Monitoraggio e verifica dell'idoneità delle misure al contenimento del rischio e delle possibili integrazioni e miglioramenti della sottosezione 2.3 del PIAO			semestrale	
Espletamento della formazione obbligatoria annuale in materia di anticorruzione, negli ambiti e secondo le modalità programmate nella sottosezione 2.3 del PIAO, al fine di creare un contesto interno sfavorevole al verificarsi di condotte di maladministration.			31.12.202X	
Totale % realizzazione Fasi/Attività				0%
Indicatore	Formula di calcolo	Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento
Percentuale di misure preventive attuate nell'Area di competenza	% misure attuate/tot. misure programmate	80%		0%
Attuazione delle misure nei tempi previsti	% misure attuate nel rispetto dei termini	80%		
Redazione di report semestrali a cura dei Responsabili d'Area sullo stato di attuazione delle misure e invio al RPCT	Effettuazione dell'attività nei tempi previsti	100%		
Proposte di integrazione/modifica della sottosezione 2.3 del PIAO	valore assoluto	1		0%
Personale coinvolto nella frequentazione dei corsi di livello generale e specialistico programmati	% di personale coinvolto	Corsi di livello generale: 100% dei dipendenti Corsi di livello specialistico: 80% dei dipendenti		
Ore di formazione pro capite svolte	valore assoluto	4 (di cui almeno 2 di formazione specialistica)		
Totale % realizzazione Indicatori				0%
Totale % realizzazione Indicatori finale (< o = 100%)				0%

Scheda Obiettivi per i Dipendenti
--

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER DIPENDENTI VALUTATI SUL LORO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E/O DI OBIETTIVI TRASVERSALI E/O DI ENTE

Soggetto valutato	
Area inquadramento e Profilo professionale	
Area/Unità organizzativa di riferimento	
Soggetto Valutatore	

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA	
1	2
3	4
5	6
7	8
9	10
11	12
13	14
15	16
17	18
19	20
21	22
23	24
25	26
27	28
29	30
31	32
33	34
35	36
37	38
39	40
41	42
43	44
45	46
47	48
49	50
51	52
53	54
55	56
57	58
59	60
61	62
63	64
65	66
67	68
69	70
71	72
73	74
75	76
77	78
79	80
81	82
83	84
85	86
87	88
89	90
91	92
93	94
95	96
97	98
99	100

La valutazione finale si tradurrà nel contributo effettivo dato dal soggetto valutato al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e/o di obiettivi trasversali e/o di Ente

N°	Descrizione sintetica degli obiettivi o delle attività dell'unità di appartenenza	Peso (1)	% Ragg. Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14	15-19	20-25	26-28	29-30	
				Contributo non adeguato	Contributo parzialmente adeguato	Contributo adeguato	Contributo più che adeguato	Contributo eccellente	(1 * 2)
1	Aree di intervento o elenco obiettivi:	70%				25			17,5
2	Esempio: Contributo all'attuazione delle misure previste nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO	30%				24			7,2
VALUTAZIONE FINALE									24,7

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE AREE DI INQUADRAMENTO PROFESSIONALE

		Rendimento qualitativo					Integrazione personale nell'organizzazione				Capacità organizzative e di gestione				Competenza professionale e capacità tecnica			
Area	Profili professionali	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4
Funzionari ed EQ	Incaricati di EQ	20	25	20	20	15	25	20	30	25	30	20	20	30	20	30	20	30
Funzionari ed EQ	Non incaricati di EQ	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
Istruttori	tutti i profili	20	25	30	25		30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
Operatori esperti	tutti i profili	20	25	30	25		25	35	20	20	40	25	35		15	20	40	25
Operatori	tutti i profili	15	30	30	25		25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20

DIMENSIONI	N°	OBIETTIVI (gli stessi possono essere definiti in funzione degli indicatori proposti dal POLA o di altri indicatori)	INDICATORI	STATO 202X (baseline)	FASE DI AVVIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 202X	Realizzazione indicatore	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	1	Garantire la partecipazione di una determinata percentuale di personale ai corsi di formazione	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno		es. 50%	100%					
	2	Implementare un sistema di monitoraggio del lavoro agile in coerenza con il POLA approvato dall'ente	Monitoraggio del lavoro agile (Si fatto/NO non fatto)		SI	100%					
	3	Garantire un numero adeguato di PC in funiozne del numero di dipendenti in lavoro agile	N. PC per lavoro agile		Es. 12 PC	90%					
	4	Garantire una adeguata informatizzazione dei processi (interni e rivolti all'esterno) a seguito della mappatura realizzata	% di processi informatizzati		Es. 80%	90%					
	5	Garantire adeguati investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile		Es. Euro.....	100%					
	Valutazione finale						96%		0%		0%
NOTE											

DIMENSIONI	N°	OBIETTIVI (gli stessi possono essere definiti in funzione degli indicatori proposti dal POLA o di altri indicatori)	INDICATORI	STATO 202X (baseline)	FASE DI AVVIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 202X	Realizzazione indicatore	FONTE
ATTUAZIONE/IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	1	Garantire una percentuale di lavoratori in lavoro agile effettivi in funzione di quanto definito nel POLA/documento di performance dell'ente	% lavoratori agili effettivi		es. 60%	100%					
		Valutazione finale				100%		0%		0%	
NOTE											

DIMENSIONI	N°	OBIETTIVI (gli stessi possono essere definiti in funzione degli indicatori proposti dal POLA o di altri indicatori)	INDICATORI	STATO 202X (baseline)	FASE DI AVVIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 202X	Realizzazione indicatore	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1	Diminuire le assenze del personale dipendente a seguito dell'adozione del POLA	Diminuzione assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])*		Es. -2%	90%					
	2	Riduzione della spesa per Rispetto all'anno precedente	Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)		Es. 5%	100%					
NOTE		Valutazione finale				95%		0%		0%	

DIMENSIONI	N°	OBIETTIVI (gli stessi possono essere definiti in funzione degli indicatori proposti dal POLA o di altri indicatori)	INDICATORI	STATO 202X (baseline)	FASE DI AVVIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 202X	Realizzazione indicatore	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 202X	Realizzazione indicatore	FONTE
IMPATTO	1	Riduzione del costo delle stampe	Impatto positivo per la collettività: minore quantità di stampe		es. 10%	90%					
	2	Riduzione delle ore per pendolarismo a seguito di adozione del lavoro agile	Impatto positivo per i lavoratori: riduzione ore per commuting/pendolarismo casa-lavoro*		es. numero ore annue per addetto o assolute.....	100%					
	3	Miglioramento del benessere organizzativo (a seguito di analisi iniziale e azioni di sviluppo)	POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima (aumento percentuale di risposte positive del questionario finale rispetto al questionario iniziale)		% questionari compilati sul totale dei dipendenti	90%	% aumento di risposte positive (es. 10%)				
			Valutazione finale				93%		0%		0%
NOTE											

Tabella - Programmazione e gestione delle risorse (Indicatore 2.1)

INDICATORE	FATTORI	RISULTATO
Grado di attendibilità della programmazione	Stanzamenti definitivi / stanziamenti iniziali	95,79%
Grado di realizzazione della spesa (titoli I - II - III e IV)	Totale impegnato / stanziamento assestato	76,02%
Grado di realizzazione dell'entrata (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Totale accertato / stanziamento assestato	83,13%
Velocità di pagamento (titoli I - II - III e IV)	Pagamenti competenza / impegni competenza	81,51%
Velocità di riscossione (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Riscossioni comp. / accertamenti comp.	72,51%
Grado di velocità dei flussi di cassa (spesa)	Pagamenti (comp+res) / impegni (C + R)	86,54%
Grado di velocità dei flussi di cassa (entrata)	Riscossioni (C + R) / accertamenti (C + R)	86,22%
Valutazione finale		83,10%

Tabella di sintesi valutazione performance organizzativa

INDICATORE	MISURA REALIZZAZIONE	VALUTAZIONE
1. Percentuale di realizzazione degli obiettivi di Peg	90,00%	90,00%
2.1 Programmazione e gestione delle risorse	83,10%	83,10%
2.2. Rispetto parametri accertamento ente deficitario	SI	100,00%
2.3 Rispetto obiettivi di finanza pubblica	SI	100,00%
3. Indicatore annuale tempestività pagamenti	CONFERMA O MIGLIORA ULTIMO TRIENNIO	100,00%
4. Analisi qualità dei servizi: customer satisfaction	90,00%	90,00%
Valutazione finale Performance organizzativa		93,85%

VALUTAZIONE COMPLESSIVA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (esempio)			
COMPONENTI	Peso %	Valutazione	Valutazione ponderata
Performance organizzativa	90%	93,85%	84,47%
POLA condizioni abilitanti	2,50%	#RIF!	#RIF!
POLA attuazione	2,50%	#RIF!	#RIF!
POLA performance organizzativa	2,50%	#RIF!	#RIF!
POLA impatto	2,50%	#RIF!	#RIF!
TOTALE FINALE			#RIF!

SCHEDA OBIETTIVI TRASVERSALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Responsabile	Tutti i Responsabili delle Aree
Area inquadramento e Profilo professionale	
Area funzionale/Unità organizzativa	Tutte le Aree e i Servizi dell'Ente
Soggetto Valutatore	Organismo di Valutazione

RIEPILOGO OBIETTIVI									
La valutazione finale si tradurrà per ogni singolo obiettivo in una valutazione complessiva in fasce, che tiene conto anche della complessità del risultato da raggiungere, dell’innovatività, dell’impatto sulla realtà di riferimento, sulla soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali.									
N°	Descrizione	Peso (1)	% Ragg-Indicatori	Fascia di Valutazione (2)					Punteggio
				A	B	C	D	E	
				0-14	15-19	20-25	26-28	29-30	
				L’obiettivo non è stato raggiunto	L’obiettivo è stato parzialmente raggiunto	L’obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	L’obiettivo è stato pienamente cons-eguito	L’obiettivo è stato conseguito e superato	(1 * 2)
1	EFFICIENZA DEL SISTEMA DEI PAGAMENTI Miglioramento dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente (art. 4-bis, comma 2, D.L. 24/02/2023, n. 13, convertito in L. n. 41 del 21/04/2023)	30%				25			7,5
2	Obiettivo 2	20%	#RIF!			20			4
3	Obiettivo 3	10%					26		2,6
4	Obiettivo 4	50%				25			12,5
n	Obiettivo n								
VALUTAZIONE FINALE									26,6

OBIETTIVO N. 1	EFFICIENZA DEL SISTEMA DEI PAGAMENTI - Miglioramento dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente (art. 4-bis, comma 2, D.L. 24/02/2023, n. 13, convertito in L. n. 41 del 21/04/2023)				
Finalità e risultati da raggiungere	Assicurare l'efficienza del sistema dei pagamenti - Incentivare il miglioramento dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali a carico dell'Ente				
Missione	Tutte le Missioni				
Programma	Tutti i Programmi				
Centro di responsabilità/di costo	Tutti i servizi afferenti all'Area				
Amministratore di riferimento					
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027		
Tipologia	Gestionale X		Esecutivo/attività ☐		
Fasi / Attività				Scadenza	% Realizzazione
Monitoraggio scostamenti dai tempi massimi di pagamento previsti dalla norma				trimestrale	
Coordinamento delle Aree/Servizi per migliorare la gestione delle tempistiche				attività continuativa	
Controllo e pubblicazione trimestrale dell'andamento dei pagamenti				trimestrale	
Totale % realizzazione Fasi/Attività					0%
Indicatore	Formula di calcolo		Valori attesi	Valore effettivo	% raggiungimento

Giorni di anticipo rispetto al termine massimo di pagamento (valore medio complessivo misurato a livello di Ente): • fino a 1 giorno: valutazione sufficiente (punteggio 25); • fino a 5 giorni: valutazione adeguata (punteggio 26); • fino a 10 giorni: valutazione pienamente adeguata (punteggio 27); • fino a 12 giorni: valutazione pienamente adeguata (punteggio 28); • oltre 12 giorni: valutazione eccellente (punteggio 29-30).	Valore assoluto (in caso di valore inferiore a zero far precedere al valore il segno meno)	≤ 0		
Totale % realizzazione Indicatori				#DIV/0!
Totale % realizzazione Indicatori finale ($\leq 0 = 100\%$)				#DIV/0!

OBIETTIVO n										
Finalità e risultati da raggiungere										
Missione										
Programma										
Centro di responsabilità/di costo										
Amministratore di riferimento										
Esercizi di riferimento	2025	2026	2027							
Tipologia	Gestionale ☐		Esecutivo/attività ☐							
Fasi / Attività					Scadenza			% Realizzazione		



COMUNE DI VALBRENTA
PROVINCIA DI VICENZA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DEL SEGRETARIO COMUNALE**

in applicazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 recante *“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”*.

Approvato con delibera della Giunta Comunale n. __ del _____

INTRODUZIONE

Il CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16.05.2001, all'art. 42, ha introdotto un nuovo istituto contrattuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia assegnati al Segretario, ed alla realizzazione dei compiti istituzionali al medesimo attribuiti. Ai sensi del comma 2 del citato art. 42, 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.

L'art. 61 del vigente CCNL dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2019/2021, sottoscritto il 16.07.2024, che disapplica e sostituisce l'art. 42 del CCNL 16.05.2001, nel confermare l'istituto della retribuzione di risultato spettante al Segretario, ha previsto che:

“1. Ai Segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato alla valutazione della performance, la quale dovrà tenere conto anche delle funzioni aggiuntive conferite. (...)

2. Gli Enti destinano a tale compenso, con risorse a carico dei rispettivi bilanci e nei limiti della propria capacità di spesa e nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del D.Lgs. n. 75/2017, un importo non superiore al 10% del monte salari erogato a ciascun Segretario nell'anno a cui è riferita la valutazione ai sensi del comma 1.

2-bis. Gli Enti possono elevare fino al 15% il limite percentuale di cui al comma 2, fermi restando i limiti della propria capacità di spesa ed il rispetto dell'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017, nei casi di seguito indicati, limitatamente al periodo di svolgimento delle relative funzioni:

a) Segretari di Enti con dirigenza;

b) Segretari di Enti privi di dirigenza a cui sia stato attribuito un incarico per la copertura di posizione apicale dell'Ente temporaneamente priva di titolare, formalmente affidato in conformità all'ordinamento di ciascun Ente;

c) Segretari a cui siano attribuite le funzioni di Segretario di una Unione di Comuni;

d) Enti interessati da situazioni di calamità naturale.

2-ter (omissis)

3. In attuazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 604 della L. n. 234/2021 (Legge di bilancio 2022), con la decorrenza ivi indicata, le amministrazioni possono incrementare, in base alla propria capacità di bilancio, le risorse di cui al comma 2, di un importo non superiore allo 0,22% del monte salari 2018 relativo ai Segretari comunali e provinciali. Tali risorse, in quanto finalizzate a quanto previsto dall'articolo 3, comma 2, del D.L. n. 80/2021, non sono sottoposte al limite di cui all'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017.

4. Il presente articolo disapplica e sostituisce l'art. 42 del CCNL 16.5.2001”.

Secondo il consolidato indirizzo interpretativo di ARAN (v. orientamento applicativo SEG-041 del 14.10.2014, reso in ordine al previgente art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001), l'erogazione della voce retributiva in questione è subordinata:

- alla preventiva determinazione da parte dell'Ente 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;
- alla preventiva fissazione e al formale conferimento al Segretario di precisi obiettivi di performance individuale, tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti (ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale);
- alla 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.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Segretario comunale tiene conto del ruolo e dei compiti assegnati al titolare della funzione dalla legge, dai regolamenti, dai decreti e dalle prescrizioni contrattuali, con particolare attenzione alla valutazione della performance individuale e dell'effetto della stessa sull'Organizzazione.

Il D.Lgs. n. 150/2009, in attuazione della delega contenuta nella L. n. 15/2009, è infatti intervenuto riguardo alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance dei dipendenti pubblici, Segretari e dirigenti compresi, improntando tutto il processo di gestione della performance ad una logica di miglioramento dell'attività amministrativa e dei rapporti con l'utenza.

L'obiettivo di garantire elevati standard qualitativi di servizio si raggiunge, dunque, attraverso il perseguimento di risultati e di obiettivi specifici, predefiniti in rapporto allo svolgimento dell'attività istituzionale assegnata, e di miglioramento delle prestazioni in rapporto alla funzione, al ruolo specifico e al funzionamento complessivo dell'Organizzazione.

Il presente Sistema trova applicazione a partire dal processo di valutazione della performance del Segretario comunale relativo all'anno 2025.

1. PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance del Segretario comunale si riferisce alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette allo stesso, nonché al positivo contributo ed alla collaborazione attiva forniti nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

La valutazione della performance del Segretario comunale si esplica, pertanto, sia con riguardo agli obiettivi specifici assegnati al medesimo dall'organo di indirizzo politico, sia, per quanto concerne i comportamenti professionali e manageriali, in relazione ai compiti che la legge rimette al Segretario, connessi alle funzioni ricomprese nell'art. 97 del D.Lgs. 267/2000 e consistenti in:

1. collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti;
2. coordinamento dell'attività e sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei Dirigenti o dei Responsabili dei servizi;
3. partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;
4. espressione dei pareri di cui all'art. 49 del T.U.E.L. in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'Ente non abbia Responsabili dei servizi;
5. rogito, su richiesta dell'Ente, di contratti dei quali l'Ente è parte e autenticazione di scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente;
6. esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo Statuto o dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco o dal Presidente della provincia.

2. ORGANO DEPUTATO ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'art. 99 del D.Lgs. n. 267/2000 stabilisce che, nei Comuni, la figura del Segretario “*dipende funzionalmente dal Capo dell'amministrazione*”, al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente Locale presso il quale questi presta servizio. Al Sindaco deve, pertanto, riconoscersi un ruolo primario nell'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale. Si stabilisce, quindi, che detta attività sia effettuata dall'Organismo di Valutazione, su proposta del Sindaco.

Nella valutazione della performance del Segretario, l'Organismo di Valutazione opera in forma monocratica con il solo componente esterno, onde scongiurare la situazione di conflitto di interessi esistente fra valutatore e valutato (il Presidente dell'Organismo di Valutazione dell'Ente è lo stesso Segretario comunale *pro tempore*).

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di valutazione della performance del Segretario comunale si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si articola in due aree di valutazione diverse:

1. **valutazione su Obiettivi di performance**, con riguardo ai risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi specifici (azioni / attività / progetti) conferiti al Segretario dall'organo di indirizzo politico;
2. **valutazione su Comportamenti professionali e manageriali**, che misura e valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 del D.Lgs. 267/2000, come

elencate al paragrafo 1, integrano la competenza dimostrata negli ambiti della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente, e presuppongono il raggiungimento di *target* comportamentali ben definiti.

Gli Obiettivi di performance assegnati al Segretario hanno natura e caratteristiche generali omologhe a quelli attribuiti alla cura dei Responsabili dei servizi dell'Ente, per cui si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente (**Allegato A - Metodologia valutazione: documento generale**, Parte I, paragrafi 1.3.B e 1.3.C). Le schede da utilizzarsi per l'assegnazione di obiettivi al Segretario sono, pertanto, analoghe alla "Scheda obiettivi per i titolari di incarichi di elevata qualificazione" (v. **Allegato B - Metodologia valutazione: allegato tecnico**, Parte IV; nonché **Allegato C - Metodologia valutazione: schede**).

La performance complessiva del Segretario viene misurata e valutata utilizzando l'allegata scheda di misurazione e valutazione (Scheda SC), articolata secondo una logica "a campi":

- a) **la prima sezione - "Grado di raggiungimento degli obiettivi"** - è dedicata alla valutazione del risultato conseguito in ordine agli obiettivi di performance connessi ad azioni / attività / progetti specifici assegnati dall'organo di indirizzo politico;
- b) **la seconda sezione - "Comportamenti professionali e manageriali"** - è riservata alla valutazione dei comportamenti, con riferimento alla qualità del contributo fornito alla performance generale dell'Ente, alle competenze professionali ed alle competenze manageriali dimostrate.

4. LA VALUTAZIONE SUGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

La sezione 1 della Scheda riguarda la valutazione degli **Obiettivi di performance**.

Nell'apposito campo viene inserita la descrizione sintetica di ciascun obiettivo di performance.

A fianco di ciascun obiettivo, viene indicata una **classe di conseguimento dei risultati** con annessa **percentuale di raggiungimento**:

CLASSI DI CONSEGUIMENTO

1. Non avviato
2. Avviato
3. Perseguito
4. Parzialmente raggiunto
5. Pienamente raggiunto

PERCENTUALI DI RAGGIUNGIMENTO

1. Se il risultato è descritto dal livello "Non avviato", si ottiene una percentuale di raggiungimento pari a 0.
2. Se il risultato è descritto dal livello "Avviato", si ottiene una percentuale di raggiungimento da un minimo dell'11% a un massimo del 25%.
3. Se il risultato è descritto dal livello "Perseguito", si ottiene una percentuale di raggiungimento da un minimo del 26% a un massimo del 50%.
4. Se il risultato è descritto dal livello "Parzialmente raggiunto", si ottiene una percentuale di raggiungimento da un minimo del 51% a un massimo del 85%.
5. Se il risultato è descritto dal livello "Pienamente raggiunto", si ottiene una percentuale di raggiungimento da un minimo del 86% a un massimo del 100%.

Ai fini della valutazione sugli obiettivi di performance, qualora la **percentuale media di raggiungi-**

mento degli obiettivi assegnati sia:

- A) inferiore al 50%, verrà attribuito un punteggio pari a 0;
- B) tra il 50% ed il 94,99%, verrà attribuito un punteggio proporzionale, determinato anche tenendo conto dell'eventuale peso ponderale attribuito a ciascun obiettivo in sede di programmazione, in relazione alla sua importanza, strategicità, impatto all'esterno e complessità;
- C) pari o superiore al 95%, verrà attribuito il punteggio pieno, pari a 50 punti.

Su un **totale di 100 punti** quale punteggio massimo attribuibile complessivamente alla performance individuale del Segretario comunale:

- il peso relativo massimo dell'area di valutazione riferita agli **Obiettivi di performance** è pari a **50 punti**;
- il peso relativo massimo dell'area di valutazione riferita ai **Comportamenti professionali e manageriali** è pari a **50 punti**.

5. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI

La sezione 2 della Scheda è dedicata alla valutazione dei **Comportamenti professionali e manageriali**: misura la qualità del contributo fornito dal Segretario alla performance generale dell'Ente, e le competenze professionali e manageriali dimostrate con particolare riferimento allo svolgimento delle funzioni assegnate dall'art. 97 del D.Lgs. 267/2000.

A ciascun comportamento professionale-manageriale, riportato nella sezione 2 della Scheda e definito nell'allegata Tabella 1 - *“Declaratorie dei fattori di valutazione connessi alla qualità del contributo alla performance generale dell'Ente ed alle competenze professionali e manageriali”*, sono associati cinque livelli di valutazione (gravemente insufficiente/insufficiente, sufficiente, buono, ottimo, eccellente) e, per ciascun livello, sono definiti i corrispondenti punteggi di valutazione:

1. se il valutato è descritto dal livello “gravemente insufficiente/insufficiente”, ottiene un punteggio pari a 0;
2. se il valutato è descritto dal livello “sufficiente”, ottiene un punteggio pari a 1;
3. se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene un punteggio pari a 2;
4. se il valutato è descritto dal livello “ottimo”, ottiene un punteggio pari a 3;
5. se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, ottiene un punteggio pari a 4.

Il **peso complessivo dei Comportamenti** è pari a **50 punti**, su un totale di 100 punti quale punteggio massimo attribuibile complessivamente alla performance individuale del Segretario.

Nel caso in cui la somma dei punteggi parziali ottenuti dal valutato sui singoli fattori di valutazione della sezione 2 superi la soglia massima di 50 punti, sarà automaticamente ricondotta al punteggio di 50 punti.

6. VERIFICA FINALE DELLA PERFORMANCE

Entro il primo semestre dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, l'Organismo di Valutazione, acquisita la proposta del Sindaco:

- procede alla misurazione e valutazione dei risultati conseguiti dal Segretario in ordine agli Obiettivi di performance riportati nella sezione 1 della Scheda di valutazione. All'uopo, il

Segretario **predisporre in tempo utile apposita relazione** che dia conto dei risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi assegnatigli dall'organo di indirizzo politico, nonché - eventualmente - delle cause che ne hanno impedito il loro pieno raggiungimento;

- compila la sezione 1 della Scheda di valutazione, attribuendo per ciascun Obiettivo di performance un coefficiente di raggiungimento, secondo la scala a cinque livelli di valutazione di cui al precedente paragrafo 4;
- compila la sezione 2 della Scheda di valutazione in merito ai Comportamenti professionali e manageriali tenuti dal valutato nel periodo di riferimento, attribuendo per ciascun fattore di valutazione un coefficiente di adeguatezza, secondo la scala a cinque livelli di valutazione di cui al precedente paragrafo 5;
- procede, infine, alla valutazione di sintesi della performance del Segretario nel suo complesso, come risulta dalla sommatoria dei punteggi parziali conseguiti nelle suddette aree di valutazione.

La retribuzione di risultato da riconoscere al Segretario comunale è correlata al punteggio totale conseguito secondo gli scagioni elencati nella tabella sottostante:

PUNTEGGIO TOTALE CONSEGUITO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO <i>(sul monte salari erogato al Segretario nell'anno cui è riferita la valutazione)</i>
Da 95 a 100	10%
Da 90 a 94	9%
Da 85 a 89	8%
Da 80 a 84	7%
Da 75 a 79	6%
Da 70 a 74	5%
Da 65 a 69	4%
Da 60 a 64	3%
Da 55 a 59	2%
Da 50 a 54	1%

Una valutazione complessiva **inferiore a 50 punti** non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato.

In caso di necessità di natura finanziaria correlate al rispetto della capacità di spesa dell'Ente ovvero del limite di cui all'art. 23, comma 2 del D.Lgs. n. 75/2017, la percentuale massima della retribuzione di risultato da assegnare al Segretario Comunale potrà essere rideterminata anche in misura inferiore al 10%; conseguentemente, le quote percentuali decrescenti riportate nella tabella soprastante saranno riproporzionate sulla base dell'anzidetta percentuale massima rideterminata.

In caso di elevazione del limite percentuale della retribuzione di risultato ai sensi dell'art. 61, comma 2-bis, del CCNL dell'Area delle Funzioni Locali 2019/2021 sottoscritto il 16.07.2024, si procederà come segue:

- nelle ipotesi di cui alle lettere a), c) e d) del citato comma 2-bis, la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta aumenterà, in corrispondenza alle fasce di punteggio complessivo di cui alla tabella, in misura proporzionale al limite percentuale massimo come rideterminato dall'Ente;
- nell'ipotesi di cui alla lettera b) del citato comma 2-bis, il Segretario concorrerà al differenziale della retribuzione di risultato soprastante il 10% del monte salari erogato nell'anno di riferimento sulla base della valutazione della performance conseguita nel ruolo di incaricato temporaneo di

posizione di EQ, da effettuarsi secondo i criteri e le modalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale (titolare di incarico di EQ), di cui agli **Allegati A - Metodologia valutazione: documento generale**, **B - Metodologia valutazione: allegato tecnico**, e **C - Metodologia valutazione: schede**.

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui il Segretario valutato intenda avere chiarimenti circa gli esiti della valutazione ovvero non condivida il giudizio conseguito, può presentare una richiesta di revisione dello stesso entro dieci giorni dal ricevimento della Scheda individuale; la richiesta dovrà contenere l'accurata descrizione di episodi, fatti concreti e ogni altra adeguata argomentazione tale da motivare la richiesta.

La richiesta va indirizzata al Segretario comunale al/ai componente/i esterno/i dell'Organismo di Valutazione, chiamato/i ad esprimersi sulla stessa, sentito il Sindaco, entro un mese dal ricevimento. Ove ritenuto opportuno, il diretto interessato può essere sentito in apposito colloquio.

La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti definitivi della valutazione.

La richiesta del Segretario potrà essere respinta *in limine*, con conferma della valutazione comunicata per iscritto all'interessato dal soggetto competente, nel caso in cui abbia i contenuti di una generica e infondata pretesa di revisione della valutazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE
ai fini della determinazione della retribuzione di risultato

Segretario valutato (nome e cognome):

Periodo di valutazione:

Data della valutazione:

Valutatori (nome e cognome):

SEZIONE 1 - GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

- la classe di conseguimento “Non avviato” attribuisce una percentuale di raggiungimento pari a 0
- la classe “Avviato” attribuisce una percentuale di raggiungimento da un minimo dell’11% a un massimo del 25%
- la classe “Perseguito” attribuisce una percentuale di raggiungimento da un minimo del 26% a un massimo del 50%
- la classe “Parzialmente Raggiunto” attribuisce una percentuale di raggiungimento da un minimo del 51% a un massimo del 85%
- la classe “Pienamente Raggiunto” attribuisce un punteggio da un minimo del 86% a un massimo del 100%

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CLASSE DI CONSEGUIMENTO	% RAGGIUNGIMENTO
1			
2			

3			
4			
n			
% MEDIA RAGGIUNGIMENTO			

A - una % media di raggiungimento inferiore al 50% non dà luogo ad attribuzione di punteggio

B - una % media di raggiungimento tra il 50% ed il 94,99 % dà luogo a punteggio proporzionale, determinato anche tenendo conto dell'eventuale peso ponderale attribuito a ciascun obiettivo in sede di programmazione, in relazione alla sua importanza, strategicità, impatto all'esterno e complessità

C - una % media di raggiungimento pari o superiore al 95% dà luogo a punteggio pieno (50 punti)

% MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTI
A - % media di raggiungimento inferiore al 50%		
B - % media di raggiungimento tra il 50% ed il 94,99 %		
C - % media di raggiungimento pari o superiore al 95%		
	TOTALE	

SEZIONE 2 - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI

- al giudizio “gravemente insufficiente/insufficiente” corrisponde un punteggio pari a 0
- al giudizio “sufficiente” corrisponde un punteggio pari a 1
- al giudizio “buono” corrisponde un punteggio pari a 2
- al giudizio “ottimo” corrisponde un punteggio pari a 3
- al giudizio “eccellente” corrisponde un punteggio pari a 4

A	QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
1.	Nei processi di programmazione		
1.1.	Capacità di analisi e di sintesi		
1.2.	Visione d'insieme		
1.3.	Capacità innovativa		

2.	Nei processi di gestione		
2.1.	Flessibilità		
2.2.	Collaborazione		
2.3.	Rappresentanza		
		TOTALE	

B	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
1.	Conoscenze professionali		
1.1.	Capacità di risolvere i problemi posti dal ruolo		
1.2.	Tempestività di risposta alle richieste di Amministratori e apicali		
		TOTALE	

C	COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
1.	Capacità manageriali		
1.1.	Decisionalità		
1.2.	Leadership		
2.	Capacità realizzative		
2.1.	Costanza e tenacia		
2.2.	Autonomia ed iniziativa		
3.	Capacità relazionali		
3.1.	Abilità relazionale e intelligenza sociale		
3.2.	Negoziiazione		
		TOTALE	

TOTALE SEZIONE B (se > 50 = 50)			
---	--	--	--

VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE NEL SUO COMPLESSO

AREE DI VALUTAZIONE		PUNTEGGIO
Grado di raggiungimento degli obiettivi		
Comportamenti professionali e manageriali		
TOTALE COMPLESSIVO		

LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

PUNTEGGIO TOTALE CONSEGUITO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO <i>(sul monte salari erogato al Segretario nell'anno cui è riferita la valutazione)</i>	% ASSEGNATA
Da 95 a 100	10%	
Da 90 a 94	9%	
Da 85 a 89	8%	
Da 80 a 84	7%	
Da 75 a 79	6%	
Da 70 a 74	5%	
Da 65 a 69	4%	
Da 60 a 64	3%	
Da 55 a 59	2%	
Da 50 a 54	1%	

Una valutazione complessiva **inferiore a 50 punti** non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato.

Data della presente rilevazione:	
----------------------------------	--

Firma del valutatore:	
-----------------------	--

Firma del valutato:	
---------------------	--

Tabella 1

DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE CONNESSI ALLA QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE ED ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

A	QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE	DESCRIZIONE
1.	Nei processi di programmazione	
1.1.	Capacità di analisi e di sintesi	Capacità di esame della struttura dell'Ente nel suo dettaglio e nel suo insieme, di individuazione delle priorità programmatiche ed organizzative, di traduzione degli indirizzi dell'Amministrazione in obiettivi gestionali concreti, di orientamento e di supporto nella formulazione degli atti programmatici.
1.2.	Visione d'insieme	Capacità di allargare il campo d'indagine relativo alle problematiche dell'Ente con una serie di altre informazioni ad esse non direttamente correlate, valutando il possibile impatto su altri problemi.
1.3.	Capacità innovativa	Capacità di approcciare le problematiche della struttura in modo originale, non ancorato a schemi preesistenti, ovvero di esplorare nuove possibilità nella soluzione delle stesse.
2.	Nei processi di gestione	
2.1.	Flessibilità	Attitudine a mettersi a disposizione della struttura in misura qualitativamente e quantitativamente adeguata alle esigenze manifestate dagli organi politici e dall'apparato tecnico dell'Ente
2.2.	Collaborazione	Capacità di condividere momenti di attiva cooperazione con altri interlocutori, in un vero spirito di squadra volto ad ottenere il massimo beneficio comune, capacità di utilizzare la collaborazione come strumento al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato
2.3.	Rappresentanza	Capacità e disponibilità a tutelare l'Ente nei confronti di altre Istituzioni (rappresentanza istituzionale e non legale)
B	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE	DESCRIZIONE
1.	Conoscenze professionali	
1.1.	Capacità di risolvere i problemi posti dal ruolo	Capacità di risolvere i problemi posti dal ruolo ex art 97 D.Lgs. 267/2000 nel rispetto della normativa vigente

1.2.	Tempestività di risposta alle richieste di Amministratori e apicali	Capacità di dare risposte tempestive ad Amministratori ed apicali
C	COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	DESCRIZIONE
1.	Capacità manageriali	
1.1	Decisionalità	Capacità di scelta tra alternative in condizioni di incertezza; capacità di assumersi le responsabilità di una decisione (anche in caso di successo), gestendo l'ansia connessa ai rischi.
1.2.	Leadership	Capacità di guidare il gruppo dei collaboratori; capacità di coagulare il consenso delle persone, al fine di ottenere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
2.	Capacità realizzative	
2.1.	Costanza e tenacia	Capacità di mobilitarsi nel tempo per trasformare la realtà, senza farsi limitare da possibili ostacoli o imprevisti o difficoltà, al fine di raggiungere gli obiettivi in modo concreto.
2.2.	Autonomia ed iniziativa	Capacità di mobilitarsi senza sollecitazioni e/o aiuti, capacità di mobilitarsi spontaneamente.
3.	Capacità relazionali	
3.1.	Abilità relazionale e intelligenza sociale	Capacità di instaurare e mantenere rapporti efficaci e costruttivi; capacità di leggere e di prevedere i comportamenti, le motivazioni e le aspettative degli interlocutori.
3.2.	Negoziiazione	Capacità di ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altri, al fine di ottenere quanto ci si prefigge garantendo anche la soddisfazione delle principali aspettative delle parti in causa.



COMUNE DI VALBRENTA
PROVINCIA DI VICENZA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E
INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI
ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI**

DISPOSIZIONI INTEGRATIVE

Approvato con delibera della Giunta Comunale n. __ del _____

Programmazione e definizione degli obiettivi

Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le modalità e le sequenze temporali di seguito esplicitate, la definizione ed assegnazione, al Segretario comunale ed a ciascun Titolare di posizione di Elevata Qualificazione, degli obiettivi di Performance organizzativa e di quelli specifici di Performance di Area e Individuale, nonché dei relativi indicatori di misurazione e valori attesi, tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

Gli obiettivi sono proposti dal Segretario Comunale a seguito di coordinamento con i Responsabili di Area e gli Assessori di riferimento e raccolti in un unico documento (il Piano della Performance, assorbito nella sezione Performance del PIAO) che viene presentato annualmente alla Giunta per l'approvazione nei termini di legge, assicurandone la coerenza con il Bilancio di previsione e il Piano Esecutivo di Gestione finanziario.

La Giunta Comunale provvede all'approvazione in sequenza del PEG e del PIAO ed alla contestuale assegnazione, al Segretario comunale e ai Titolari di posizione di Elevata Qualificazione, degli obiettivi e delle risorse necessarie per il loro perseguimento.

La definizione ed assegnazione con provvedimento formale degli obiettivi è presupposto ed elemento costitutivo del processo di misurazione e valutazione delle performance: pertanto, la loro eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione.

Limitatamente al periodo in cui, ad esercizio già iniziato, non risultano ancora approvati i documenti di programmazione finanziaria e gestionale (Bilancio, PEG e PIAO), la valutazione sarà effettuata - salva diversa disposizione eventualmente contenuta nel PIAO successivamente approvato - sulla base di obiettivi specifici altrimenti formalmente assegnati con atti della Giunta o del Sindaco per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

Nella sezione Performance del PIAO, la Giunta definisce, di anno in anno, il livello strategico degli obiettivi assegnati alle posizioni apicali, attribuendo a ciascuno di essi un "peso", determinato attraverso una scala di ponderazione che consente di definire, per ogni obiettivo, l'importanza in seno agli indirizzi programmatici di governo, l'impatto all'esterno, la complessità e la realizzabilità. In mancanza di ponderazione, gli obiettivi sono da intendersi di pari peso.

Gli obiettivi possono avere una declinazione annuale oppure biennale/triennale; in questo secondo caso, si articolano in fasi annuali, il cui raggiungimento sarà oggetto di valutazione a fine esercizio, le quali rappresentano i traguardi intermedi da perseguire al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo pluriennale cui si riferiscono.

Monitoraggio della Performance e variazioni del Piano della Performance

L'Organismo di Valutazione provvede al monitoraggio infrannuale della performance, verificandone l'andamento in raffronto agli obiettivi programmati ed all'eventuale relativo cronoprogramma di attuazione. Tale verifica intermedia consente di effettuare l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e di segnalare all'Organo esecutivo, anche su

proposta motivata del Segretario e/o dei Responsabili d'Area, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso d'esercizio.

Il Segretario e ciascun Titolare di incarico di E.Q. sono tenuti a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati nei tempi previsti, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del Piano della Performance e dei relativi *target*.

L'Organismo di Valutazione, fermo restando il rispetto delle fasi e delle tempistiche della programmazione, effettua almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance, di regola entro il 31 luglio, producendo, sulla base delle risultanze delle relazioni intermedie del Segretario e dei Responsabili d'Area, apposito verbale da trasmettere all'Organo esecutivo per le valutazioni di sua competenza.

La Giunta comunale può comunque aggiornare, integrare, modificare e/o stralciare, anche su richiesta/proposta dei Responsabili apicali, uno o più obiettivi di performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Nella Relazione annuale sulla Performance sono riportati gli obiettivi modificati o integrati.

Valutazione della performance del personale: disposizioni integrative

Non si procede a valutazione per i dipendenti che sono stati effettivamente in servizio per un periodo inferiore a 60 giorni nell'arco dell'anno.

L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del dipendente determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione del procedimento medesimo.

L'Organismo di Valutazione procede ad effettuare la valutazione dei Titolari di posizione di E.Q. soltanto dopo che ciascuno di essi avrà concluso la valutazione del personale assegnato alla propria Area funzionale con la consegna ad ogni interessato della relativa scheda.

La scheda di valutazione viene trasmessa dal Segretario comunale ai Titolari di posizione di E.Q., che la sottoscrivono per ricevuta, fatto salvo l'eventuale esperimento della procedura di conciliazione prevista in **Allegato A - Metodologia valutazione: documento generale**).

Nel caso in cui, in corso d'anno, si siano succeduti più soggetti nella titolarità della medesima posizione di E.Q., si procede come segue:

- la performance infraannuale di ciascun interessato viene separatamente valutata mediante compilazione dell'apposita scheda, tenendosi in debito conto - all'atto della valutazione del secondo (e dei successivi) - degli effetti e dei riflessi dell'operato di chi l'ha preceduto sul grado finale di conseguimento degli obiettivi assegnati all'Area di riferimento;
- ciascun Responsabile effettua la valutazione del personale assegnato alla propria Area con riguardo al periodo di svolgimento dell'incarico di E.Q. nell'anno di riferimento, prevedendosi un necessario momento di conciliazione e/o concertazione delle valutazioni con la possibilità di giungere ad una valutazione unica condivisa da tutti i Responsabili interessati.

La retribuzione di risultato sarà corrisposta a ciascuno dei soggetti avvicendatisi in corso d'anno nella titolarità della stessa posizione di E.Q. in base alla valutazione ottenuta e in proporzione al periodo di svolgimento dell'incarico di responsabilità esercitato.

Incontri di calibrazione

Ciascun Titolare di posizione di E.Q., nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente di diretta responsabilità, assicura, compatibilmente con la struttura organizzativa dell'Ente, la differenziazione dei giudizi dei valutati.

Considerata l'opportunità di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, i Titolari di posizione di E.Q., prima di concludere la valutazione dei propri collaboratori, effettuano fra loro uno o più incontri di calibrazione, coordinati dal Segretario Comunale, al fine di ponderare reciprocamente le valutazioni finali del personale.

La differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori costituisce specifico fattore di ponderazione dei comportamenti organizzativi-manageriali ascrivibili ai Titolari di posizione di E.Q., nell'ambito della valutazione della performance individuale di ciascuno di essi.

Relazione annuale sulla Performance

La Relazione annuale sulla Performance è il documento consuntivo, approvato dalla Giunta comunale entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento al Piano della Performance dell'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, dando conto, altresì, degli eventuali scostamenti rilevati.

Ai fini della redazione del documento, dopo l'approvazione del Conto Consuntivo ed in ogni caso entro il 30 giugno di ogni anno, il Segretario comunale acquisisce da ogni Titolare di posizione di E.Q. apposita relazione contenente un resoconto dello stato di attuazione e del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati col Piano della Performance dell'anno precedente, nonché specifiche informazioni in merito all'attività gestionale di competenza e alle principali criticità incontrate nel corso dell'esercizio di riferimento. Analoga relazione è prodotta dal Segretario comunale in ordine allo stato di attuazione e al grado di realizzazione degli obiettivi assegnati al medesimo, nonché degli obiettivi e/o indicatori trasversali di performance organizzativa.

La Relazione annuale sulla *performance* è soggetta a validazione da parte dell'Organismo di Valutazione ed è pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente. Detta validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti di premiazione del merito da parte del Segretario, dei Responsabili d'Area e del personale dipendente. L'Organismo di Valutazione procede alla validazione dei risultati conseguiti dal Segretario comunale con l'astensione di quest'ultimo.

Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema

L'Organismo di Valutazione può esprimersi, in sede di validazione della Relazione annuale sulla Performance, anche con riguardo al monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale e del Segretario comunale, formulando

eventuali proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi, o semplicemente confermandone la validità e sostenibilità organizzativa.

Criteri di accesso ai trattamenti accessori incentivanti ed esclusioni

La misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel Sistema sono condizione necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato al Segretario comunale e ai Titolari di posizione di E.Q. nonché dei compensi incentivanti al personale dipendente.

Le risorse finanziarie destinate al trattamento accessorio dei Titolari di posizione di E.Q. sono determinate dalla Giunta Comunale compatibilmente con le disponibilità di bilancio.

La quantificazione del trattamento accessorio destinato all'erogazione dei premi al personale non titolare di posizione di E.Q. viene stabilita annualmente con apposita determinazione del Responsabile del Servizio personale, previo atto di indirizzo della Giunta Comunale quanto alla parte variabile del Fondo risorse decentrate.

Per la determinazione dei criteri di quantificazione dell'indennità di risultato spettante ai Titolari di posizione di E.Q., nonché dei criteri per l'attribuzione e la ripartizione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale del restante personale, si rinvia a quanto previsto negli accordi decentrati.

E' fatta salva, per il personale assunto e cessato in corso d'anno, nonché per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale, l'erogazione del trattamento accessorio spettante in misura proporzionale - rispettivamente - al periodo di servizio svolto nell'anno di riferimento ovvero al numero di ore di lavoro settimanali prestate.

Le economie derivanti dall'attribuzione ai Titolari di incarico di E.Q. del trattamento accessorio in misura inferiore ai valori massimi consentiti ritornano nella disponibilità del bilancio comunale; quanto al restante personale si applica quanto stabilito nel contratto collettivo decentrato integrativo - parte economica.

Entrata in vigore

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale sostituisce integralmente il precedente (approvato con deliberazione di Giunta n. 79 del 9.09.2021) e trova applicazione a partire dal ciclo di gestione della performance relativo all'anno 2025.