



**Comune di Torgiano**  
*Provincia di Perugia*

**Regolamento per la valutazione della performance**

Approvato con deliberazione di giunta comunale 44 del 30/03/2023

## **ART. 1 – FINALITÀ E PRINCIPI**

La valutazione della performance individuale ed organizzativa è finalizzata a garantire il miglioramento degli standard di qualità dei servizi erogati e delle attività svolte, la valorizzazione delle professionalità ed il contenimento e la razionalizzazione della spesa.

La erogazione delle indennità legate alla performance è uno strumento finalizzato al raggiungimento di tali fini.

Nell'ambito della valutazione delle performance si tiene adeguatamente conto del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore.

Viene garantita la più ampia trasparenza, nel rispetto dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, del processo di valutazione e dei suoi esiti. Delle scelte che sono compiute nell'ambito del processo di valutazione è data tempestiva comunicazione ai soggetti interessati e/o ai destinatari.

Nella valutazione si tiene adeguatamente conto dei giudizi espressi dai cittadini e dagli utenti sulla qualità dei servizi erogati da parte dell'ente.

Il presente regolamento tiene separate le competenze della valutazione in capo all'amministrazione dalle competenze dell'erogazione dei compensi in capo alla contrattazione integrativa.

## **ART. 2 – LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

La Giunta misura annualmente, con il supporto del Nucleo di Valutazione, la performance organizzativa e individuale. A tale fine adotta e, se necessario, aggiorna annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le indicazioni contenute nelle Linee Guida predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Le valutazioni sono effettuate utilizzando le schede allegate.

## **ART. 3 – IL CICLO DELLE PERFORMANCE**

La giunta, nell'ambito dell'adozione del PIAO, specifica nella sottosezione 2.2 "Performance" gli obiettivi di performance, sia essa organizzativa che individuale che l'ente intende raggiungere. I singoli obiettivi vengono anche "pesati" a seconda della loro strategicità.

Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione viene messo a conoscenza del monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, e segnala, se evidenziate, le criticità e richiedendo alla giunta, se del caso, la modifica degli stessi, del che viene dato conto nella valutazione della performance.

Alla fine di ogni esercizio il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati forniti dagli uffici, dà corso alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, nonché ove richiesto da parte del sindaco, dell'attività svolta dal segretario generale.

### **A. VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI**

Il Nucleo di Valutazione effettua, sulla base degli esiti del controllo delle relazioni presentate dai responsabili, la valutazione dei dipendenti incaricati di Elevata Qualificazione. Vengono valutate:

- Direttamente da parte del Nucleo, la performance individuale e quella organizzativa,
- Con il supporto del Segretario Comunale e del Sindaco le competenze professionali e manageriali dei comportamenti organizzativi.

La valutazione dei responsabili viene generalmente svolta dopo che gli stessi avranno effettuato la valutazione dei collaboratori.

## B. VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

La valutazione dei dipendenti viene effettuata dai singoli Responsabili di Elevata Qualificazione con la metodologia più avanti descritta.

Gli esiti delle valutazioni, con particolare riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi, sono rendicontati annualmente e trasmessi alla Giunta.

## GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE

### Art. 4 - Gli Elementi della Valutazione

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

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

#### ***Performance Organizzativa***

- *Risultato di Ente*, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso gli impatti e specifici indicatori sulla salute economico-finanziaria, sulla salute organizzativa.

#### ***Performance Individuale***

- *Risultato individuale*: inteso come performance relativa al raggiungimento degli obiettivi operativi di Performance.
- *Competenze professionali*, individuate tenendo conto delle strategie dell'amministrazione e valutate attraverso l'osservazione dei comportamenti lavorativi nel periodo considerato.

Per gli incaricati di Elevata Qualificazione sono prese in considerazione anche le relative *competenze manageriali*.

Annualmente, oltre alle competenze contenute nel sistema, il responsabile di Elevata Qualificazione, può individuare specifiche competenze per il personale delle aree degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari.

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

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

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

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

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

## **ART. 5 – GLI OBIETTIVI**

Gli obiettivi sono adottati anche su proposta dei responsabili.

L'approvazione degli obiettivi è condizione per la effettuazione della valutazione e per la erogazione delle incentivazioni legate alla performance.

Nel caso di differimento dei termini di approvazione dei documenti contabili si dà corso alla attuazione degli obiettivi assegnati con il piano della performance del triennio, tenendo conto degli effetti connessi alla assegnazione delle risorse e comunque garantendo la continuità dell'azione amministrativa, anche dando corso –ove necessario- alla adozione di un piano provvisorio.

Gli obiettivi sono assegnati nel rispetto delle previsioni dettate dall'articolo 5 del D.Lgs. n. 150/2009 e smi in modo da soddisfare i seguenti requisiti: rilevanti e pertinenti; specifici e misurabili; tali da determinare miglioramenti significativi, in particolare per gli effetti esterni; riferibili ad un arco temporale predeterminato; commisurati a standard anche di altre amministrazioni analoghe; confrontabili con le tendenze che risultano nell'ente nell'ultimo triennio e correlati alle risorse disponibili.

## **ART. 6 – IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

I criteri di nomina, revoca, funzionamento del Nucleo di Valutazione sono contenute nel Regolamento per il funzionamento del Nucleo di Valutazione, approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 79 del 1/07/2015.

Il Nucleo di Valutazione monitora, sulla base della documentazione trasmessa, nel corso dell'anno il grado di raggiungimento degli obiettivi, segnalando le criticità e proponendo alla giunta le eventuali modifiche al piano delle performance ed agli obiettivi assegnati.

Il Nucleo di Valutazione coordina il processo di valutazione dell'intero ente.

Il Nucleo di Valutazione valida, al termine del processo di valutazione, la relazione sulla performance predisposta dall'ente; in tale validazione esso formula, eventualmente, alcuni correttivi, se necessari, sul processo di valutazione nell'intero ente.

Nello svolgimento delle sue attività il Nucleo di Valutazione ha diritto di accesso a tutti i documenti, anche interni, ed alle informazioni. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

L'eventuale mancata trasmissione o la trasmissione in modo parziale ovvero con ritardo di tali informazioni danno luogo al maturare di responsabilità disciplinare.

Il Nucleo opera anche a distanza, con strumenti informatici adeguati allo svolgimento delle proprie attività. Anche i verbali possono essere redatti a distanza in presenza di informazioni per le quali non è necessario l'accesso presso l'ente.

## **ART. 7 – I SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE**

Il Sindaco valuta il Segretario, anche per le eventuali funzioni dirigenziali; può richiedere per la valutazione il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione per quanto riguarda la sfera degli obiettivi.

Il Nucleo di valutazione propone al Sindaco la valutazione dei responsabili incaricati di Elevata Qualificazione. Nella valutazione delle competenze professionali e manageriali dei responsabili il Nucleo di Valutazione tiene conto delle considerazioni espresse dal Sindaco o dall'assessore di riferimento e dal Segretario.

I Responsabili valutano i dipendenti assegnati alla struttura gestita, comunicando i risultati anche al Nucleo di Valutazione.

## **ART. 8 - SOGGETTI VALUTATI**

I destinatari della valutazione sono i seguenti:

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

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

Il personale:

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

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

- che opera su più Settori o più Enti viene valutato dal responsabile cui è assegnato in maniera

prevalente al 31/12 dell'anno di riferimento, sentito l'altro responsabile/ente.

- in utilizzo congiunto tra il Comune ed altro ente:
  - ✓ Nel caso in cui il personale presti servizio in utilizzo congiunto fra i due enti, viene prevista un'unica scheda di valutazione individuale predisposta dall'ente di appartenenza, integrata con obiettivi dell'altro ente (se presenti) nel quale il valutato è coinvolto e a cui sarà collegato.
  - ✓ Nel caso in cui al personale con qualifica apicale sia stato affidato un diverso incarico per ciascuno dei due enti vengono previste due distinte schede di valutazione (una relativa al Comune e una all'altro ente) in ciascuna delle quali dovranno essere riportati i risultati del settore diretto per l'ente preso in considerazione.

Fermo restando quanto sopra, per la valutazione del personale in smart working vengono previste apposite schede di valutazione che rivisitano la sfera dei comportamenti tenendo conto delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Tali schede specifiche vengono utilizzate se il dipendente svolge almeno la metà del tempo annuale complessivo in smart working. Diversamente, prevalenza di lavoro svolto in presenza, si utilizzeranno le schede di valutazione ordinarie.

## **ART. 9 – IL PERCORSO DI VALUTAZIONE**

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

Nell'ambito del processo, ferma restando la possibilità di svolgere le attività che seguono a distanza con strumenti telematici e informatici, deve essere assicurato:

- un momento iniziale, da realizzare ad inizio anno a seguito dell'approvazione del PIAO-sottosezione Performance, con l'assegnazione e la comunicazione a tutto il personale degli ambiti di performance di ente e degli obiettivi e/o attività di Performance assegnati (al settore / al gruppo di lavoro / individuali), compresi gli indicatori individuati per misurare la performance di ciascuno, secondo modalità in linea con l'organizzazione di ogni settore, e si conclude con la consegna della scheda individuale. Le modalità di assegnazione e comunicazione degli elementi su cui ciascuno è valutato dovranno essere comunicati al Segretario Generale, tramite l'ufficio competente. Della mancata informazione al personale del settore si terrà conto nella valutazione delle competenze individuali del Responsabile interessato.
- un momento di monitoraggio intermedio (almeno coincidente con la chiusura del primo consuntivo semestrale dei documenti di programmazione) nel quale il Segretario si confronta con i responsabili circa l'andamento degli obiettivi e delle attività al fine di evidenziare eventuali criticità e apportare le opportune modifiche alla programmazione; analogamente i Responsabili prevedono gli opportuni momenti di confronto con il personale del settore rispetto all'andamento degli obiettivi e delle attività. Per quanto riguarda la valutazione delle competenze il Responsabile è tenuto ad effettuare un confronto diretto e tempestivo con il personale che presenta una performance non in linea con i comportamenti standard definiti, individuando percorsi di miglioramento.

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

La scheda di valutazione contiene:

- o Nella parte relativa alla performance organizzativa i risultati di ente e di gruppo, derivanti dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione;
- o Nella parte relativa alla performance individuale il risultato individuale derivante dal consuntivo dei relativi obiettivi individuali e le competenze, la cui valutazione è espressa su una scala da 1 a 10 dai responsabili della valutazione (Sindaco per Segretario Generale e Responsabile di E.Q. per il personale gestito), tenendo conto dei comportamenti agiti.

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

Per i dipendenti in smart working come identificati all'articolo precedente è predisposta una specifica scheda di valutazione allegata al presente manuale.

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

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

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

La fase di valutazione termina con la consegna ad ognuno della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.

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

I risultati finali della valutazione della performance rappresentano:

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

## **ART. 10 – GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE**

Sulla base degli esiti delle valutazioni sono ripartite le incentivazioni della performance, con riferimento in primo luogo alla indennità di risultato dei titolari di Elevata Qualificazione, nonché alla *performance* individuale e/o organizzativa del personale sulla base dei criteri stabili in contrattazione integrativa.

Degli esiti delle valutazioni si tiene conto anche nelle progressioni economiche, nelle progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità e nel conferimento degli incarichi di Elevata Qualificazione.

Degli eventuali esiti negativi della valutazione si tiene conto nell'accertamento delle responsabilità dirigenziali e disciplinari.

Il contratto integrativo stabilisce i criteri per erogare la performance ai dipendenti e la retribuzione di risultato ai dipendenti incaricati di Elevata Qualificazione.

#### **ART. 11 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE**

I responsabili dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta, sulla base di specifici modelli, entro 15 giorni dalla richiesta del Segretario e comunque non oltre il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

Il Nucleo dovrà formulare la proposta di valutazione dei dipendenti incaricata di Elevata Qualificazione entro e non oltre 30 giorni dal momento della completa ricezione della documentazione prevista per l'istruttoria.

#### **ART. 12 – PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

Il valutatore comunica ai valutati la valutazione nella forma di proposta; il singolo valutato può avanzare, entro cinque giorni dalla ricezione della scheda, una richiesta di approfondimento, revisione parziale o totale e chiedere di essere ascoltato dal soggetto che ha redatto la valutazione entro e non oltre quindici giorni dal ricevimento della proposta di valutazione.

In caso di valutazione di dipendenti, l'incontro avviene in presenza del Segretario. Dopo di che il Responsabile ha cinque giorni di tempo per modificare o confermare la valutazione.

In caso di valutazione delle Elevata Qualificazione, una volta ricevuta la richiesta di revisione della scheda, il Nucleo può sentire, anche a distanza, il Responsabile e il Segretario. Il Nucleo ha cinque giorni di tempo per modificare o confermare la valutazione.

#### **ART. 13 – COLLEGAMENTO CON INCENTIVO MONETARIO**

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

In particolare, il pagamento degli incentivi monetari, al fine di definire una attribuzione equilibrata delle somme destinate ad incentivare la performance dei dipendenti, tiene conto di quanto disposto dal CCNL e dal CCDI.

La valutazione negativa e non è incentivabile economicamente.

#### **ART. 14 - ENTRATA IN VIGORE E NORMA FINALE**

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dalla sua approvazione e potrà essere utilizzato a partire dal primo anno di gestione del quale deve ancora iniziare il processo di valutazione della performance.

Il presente regolamento sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

## LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

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

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

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

- Performance Organizzativa
  - **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti.
- Performance Individuale
  - **Risultato individuale**: macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli  $\ddagger$  di obiettivi operativi, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso diverso a seconda della strategicità dell'obiettivo.
  - **competenze professionali e manageriali**, caratterizzanti il ruolo.

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

- **Risultato di ente**, peso 10/100,
- **Risultato di gruppo e/o Risultato individuale**, peso 50/100,
- **Competenze professionali e manageriali**: a ciascuna delle competenze individuate è attribuito un peso, per un totale complessivo pari a 40/100.

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

Il Sindaco esprime la valutazione finale, a seguito di colloquio di valutazione con il Segretario Generale, che potrà essere integrato da eventuali relazioni richieste. La fase di valutazione termina

con la consegna della scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale.

In applicazione dell'art. 42 CCNL 1998-2001 al Segretario generale verrà attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, fino a un massimo del 10% della retribuzione nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa. La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio avviene applicando la tabella che segue all'indennità di risultato massima riconoscibile:

| Punteggio finale | % di indennità riconosciuta |
|------------------|-----------------------------|
| Sopra a 9,5      | 100%                        |
| Da 9,0 a 9,4     | 95%                         |
| Da 8,1 a 8,9     | 85%                         |
| Da 7,1 a 8       | 75%                         |
| Da 6 a 7         | 60%                         |
| Sotto 6          | 0%                          |

Le eventuali differenze fra quanto previsto e quanto erogato costituiscono economie di gestione.

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE PER IL SEGRETARIO

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

| <i>Ambito</i>                    | <i>Macro aree di valutazione</i>       | <i>Elementi di valutazione</i>  | <i>Peso</i> |
|----------------------------------|--|---|-------------|
| <i>Performance organizzativa</i> | Risultato di Ente                      | Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, misurati attraverso appositi indicatori, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi | 10          |
|                                  | Risultati individuali                  | Risultati degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali assegnati al valutato,  | 50          |
| <i>Performance individuale</i>   | Competenze professionali e manageriali | - Presidio giuridico-amministrativo<br>- Tutela dell'immagine dell'Ente<br>- Coordinamento generale<br>- Innovazione organizzativa  | 40          |
|                                  | <b>TOTALE</b>                          |   | <b>100</b>  |

## LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

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

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale Responsabile di E.Q. è collegata anche ai risultati conseguiti nel raggiungimento di tutti gli obiettivi e le attività strutturali del Piano della performance assegnati, misurati attraverso specifici indicatori appositamente individuati a inizio anno, a ciascuno dei quali è attribuito un peso determinato, e alle competenze professionali e manageriali.

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

Nella valutazione delle competenze del Responsabile interessato si terrà conto della mancata comunicazione al personale del settore degli elementi su cui ciascuno è valutato.

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure apicali, che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati, alle due macro aree valutative Risultato di gruppo e Risultato individuale è assegnato un peso prioritario pari al 70% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Competenze professionali e manageriali è attribuito un peso complessivo pari al 20%; per il risultato di ente invece è individuato un valore identico per tutto il personale pari al 10%.

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

In particolare, nella scheda di valutazione sono previste:

### - Performance Organizzativa

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

### - Performance Individuale

- **Risultato individuale**: macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli obiettivi operativi, assegnati al Responsabile di riferimento, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso diverso a seconda della strategicità dell'obiettivo.
- **Competenze professionali e manageriali**: La valutazione delle competenze è il risultato di una pluralità di valutazioni, espresse dai diversi soggetti con cui il responsabile si rapporta nello svolgimento della propria attività, in particolare:
  - gli Assessori attraverso il confronto con il Segretario Generale esprimono una valutazione della capacità di raggiungere obiettivi programmati;
  - Il NDV, sentito il Segretario, riassume la valutazione espressa da tutti i soggetti coinvolti, verifica la corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie e propone al Sindaco la valutazione finale dei Responsabili;

- o Il NDV, sulla base delle relazioni predisposte da parte dei singoli Responsabili, valuta il raggiungimento degli obiettivi individuali;
- o Il sindaco, ricevuta la proposta della scheda, esprime la valutazione finale che rappresenta il punteggio assegnato a ciascuna competenza nella scheda di valutazione.

Per i Responsabili di E.Q. sono individuati i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

- Risultato di Ente, peso 10/100,
- Risultato individuale (all'ambito di diretta responsabilità), peso 60/100,
- Competenze professionali e manageriali, peso 20/100,
- Capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori, peso 10/100.

Le competenze professionali hanno la medesima declinazione qualora si debba valutare una Elevata Qualificazione che ha svolto l'attività lavorativa prevalentemente anche in smart working. Infatti, quelle previste nella scheda riportata di seguito sono compatibili con una valutazione dei comportamenti anche in lavoro agile.

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

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

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

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

La percentuale di ripartizione del fondo destinato alla retribuzione di posizione e di risultato è individuata annualmente nel contesto dall'approvazione del PIAO – Sotto sezione "Performance", ovvero in altro atto della giunta. Se nulla viene detto, dell'importo complessivo stanziato per le elevate qualificazioni, viene destinato il 15% alla retribuzione di risultato.

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

## ELEMENTI PER LA SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

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

| <b>Ambito</b>                          | Macro aree di valutazione      | Elementi di valutazione   | Peso  |
|--|--------------------------------|---|---|
| <b>Performance organizzativa</b>       | Risultato di Ente              | Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, misurati attraverso appositi indicatori, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi | 10  |
|  | <b>Performance individuale</b> | Risultati individuali   | Risultati degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg assegnati al valutato, |
| Competenze professionali e manageriali |                                | Competenze ritenute rilevanti dall'ente per la posizione organizzativa/alta professionalità:<br><br>- Qualità<br><br>- Innovazione e propositività<br><br>- Autonomia<br><br>- Flessibilità   | 20  |
| Valutazione dei collaboratori          |                                | Capacità di differenziare le valutazioni*   | 10  |
|  | <b>TOTALE</b>                  |   | <b>100</b>  |

*\* questo fattore è utilizzato soltanto in caso di oltre 3 dipendenti da valutare. Qualora tale fattore non si possa utilizzare, i 10 punti verranno "dirottati" sui risultati individuali che così varranno 70 punti*

## LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione della performance del personale delle aree degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari è collegata ai risultati conseguiti e alle competenze individuate.

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

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

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

### - **Performance Organizzativa:**

- Risultato di Ente, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.

### - **Performance individuale:**

- **Risultato individuale**, macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg assegnati al valutato, per un peso totale pari a 40/100 per le categorie A, B, C, D.
- **Competenze**. La valutazione delle competenze professionali è il risultato della valutazione del responsabile di riferimento espressa attraverso un colloquio valutativo, per un peso totale pari a 50/100 per tutte le aree.

Sono individuati pertanto per le aree degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

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

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

La valutazione negativa deve essere motivata.

Per la valutazione del personale in smart working viene prevista una apposita scheda di valutazione nella quale è stata rivisitata la sfera dei comportamenti tenendo conto delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Tale scheda specifica viene utilizzata se il dipendente svolge almeno la metà del tempo annuale complessivo in smart working. Diversamente (prevalenza di lavoro svolto in presenza) si utilizzerà la scheda di valutazione ordinaria.

**ELEMENTI PER LA SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
(PERSONALE PREVALENTEMENTE IN PRESENZA)**

| <i>Ambito</i>                    | <b>Macro aree di valutazione</b> | <b>Elementi di valutazione</b>  | <b>Peso</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|---|-------------|
| <i>Performance organizzativa</i> | Risultato di Ente                | Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, misurati attraverso appositi indicatori ed espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi | 10          |
|                                  | Risultati individuali            | Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali, assegnati al valutato o in cui è coinvolto,  | 40          |
| <i>Performance individuale</i>   | Competenze professionali         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniziativa</li> <li>- Qualità</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Relazioni</li> <li>- Lavoro di gruppo</li> </ul>   | 50          |
|                                  | <b>TOTALE</b>                    |   | <b>100</b>  |

**ELEMENTI PER LA SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
(PERSONALE PREVALENTEMENTE IN SMART WORKING)**

| <i>Ambito</i>                    | <b>Macro aree di valutazione</b> | <b>Elementi di valutazione</b>  | <b>Peso</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|---|-------------|
| <i>Performance organizzativa</i> | Risultato di Ente                | Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, misurati attraverso appositi indicatori ed espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi | 10          |
|                                  | Risultati individuali            | Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali, assegnati al valutato o in cui è coinvolto,  | 40          |
| <i>Performance individuale</i>   | Competenze professionali         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniziativa</li> <li>- Qualità</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Impegno e affidabilità</li> <li>- Flessibilità</li> </ul>  | 50          |
|                                  | <b>TOTALE</b>                    |   | <b>100</b>  |

## MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

### 1) Performance organizzativa – Risultato di Ente (fino a 10 punti)

#### Indicatori per la misurazione della condizione dell'ente (esempio)

| Indicatori  |
|---|
| Rispetto del tetto di spesa del personale   |
| Capacità di riscossione aumentata rispetto all'anno precedente                    |
| Miglioramento della percentuale di raccolta differenziata                         |
| Riduzione dei tempi medi di pagamento   |
| Attuazione del programma delle opere di cui all'articolo 31 del D.Lgs. n. 50/2016 |
| Attivazione sistemi di Misurazione Qualità Servizi                                |
| Attivazione servizi on-line   |
| Assolvimento obblighi di Trasparenza  |

Punteggio complessivo:

### 2) Performance individuale – Risultato individuale degli obiettivi gestionali (fino a 50 punti)

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

| Descrizione dell'obiettivo | Peso | Giudizio | Punteggio |
|----------------------------|------|----------|-----------|
|                            |      |          |           |
|                            |      |          |           |

Punteggio complessivo:

#### *Il punteggio sarà assegnato con i seguenti criteri:*

- fino al 50% obiettivi non raggiunti
- dal 51% al 70% obiettivi parzialmente raggiunti
- dal 71% al 80% obiettivi discretamente raggiunti
- oltre il 80% obiettivi raggiunti ed attività ulteriori svolte

### 3) Performance individuale – Competenze professionali e manageriali (fino a 40 punti)

| COMPETENZE   | ELEMENTI DA VALUTARE   | PUNTI           |
|--|--|-----------------|
| Presidio giuridico-amministrativo<br>Qualità e competenze espresse nel garantire la funzione generale di presidio dell'ambito giuridico - amministrativo | Supervisionare la qualità del monitoraggio giuridico- amministrativo svolto in modo diretto nelle diverse unità organizzative  | Fino a 10 punti |
|  | Garantire, attraverso l'attività di consulenza agli Organi di Governo, la legalità delle scelte dell'Amministrazione e delle modalità individuate per perseguire gli obiettivi, limitando il relativo livello di contenzioso |                 |
|  | Stimolare la semplificazione amministrativa (di procedimenti, regolamenti)   |                 |
| Tutela dell'immagine dell'Ente<br>Qualità e competenze espresse  | Stimolare l'azione dei dirigenti/del gruppo manageriale verso modalità di lavoro trasparenti ed integre  | Fino a 10 punti |

|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
| nel contribuire positivamente all'immagine dell'Ente   | Coordinare l'azione organizzativa nel rispetto delle previsioni in materia di prevenzione della corruzione   |                 |
| Coordinamento generale<br>Qualità e competenze espresse nel coordinamento generale dell'Ente   | Garantire un raccordo efficace tra il livello strategico- politico ed il livello manageriale   | Fino a 10 punti |
|  | Svolgere un'efficace azione di coordinamento direzionale   |                 |
|  | Curare le relazioni trasversali favorendo l'integrazione tra i Settori dell'Ente e dell'Unione   |                 |
|  | Dirimere eventuali casi di conflitti di competenza fra i settori   |                 |
| Innovazione organizzativa<br>Qualità e competenze espresse nel promuovere l'innovazione organizzativa favorendo lo sviluppo di una cultura del cambiamento | Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali                                       | Fino a 10 punti |
|  | Individuare le strategie più idonee per mantenere allineata la struttura organizzativa e le modalità gestionali con le necessità del contesto in cambiamento           |                 |
|  | Coinvolgere gli interlocutori direttamente interessati dai processi di cambiamento, individuando le opportune modalità di comunicazione, condivisione e collaborazione |                 |
| Totale Punti) (max 40 punti  |  |                 |

| Tabella riassuntiva                                      | PUNTI |
|--|-------|
| LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max 10 punti)              |       |
| LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (max 50 punti)                |       |
| LE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI (max 40 punti) |       |
| TOTALE (max 100 punti)                                   |       |

## Scheda per la valutazione dei titolari di Elevata Qualificazione

### 1) Performance organizzativa (fino a 10 punti)

#### Indicatori per la misurazione della condizione dell'ente (esempio)

| Indicatori  |
|---|
| Rispetto del tetto di spesa del personale   |
| Capacità di riscossione aumentata rispetto all'anno precedente                    |
| Miglioramento della percentuale di raccolta differenziata                         |
| Riduzione dei tempi medi di pagamento   |
| Attuazione del programma delle opere di cui all'articolo 31 del D.Lgs. n. 50/2016 |
| Attivazione sistemi di Misurazione Qualità Servizi                                |
| Attivazione servizi on-line   |
| Assolvimento obblighi di Trasparenza  |

Punteggio complessivo:

### 2) Performance individuale – Risultato individuale degli obiettivi gestionali (fino a 60 punti)

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

| Descrizione dell'obiettivo | Peso | Giudizio | Punteggio |
|----------------------------|------|----------|-----------|
|                            |      |          |           |

Punteggio complessivo:

#### *Il punteggio sarà assegnato con i seguenti criteri:*

- fino al 50% obiettivi non raggiunti
- dal 51% al 70% obiettivi parzialmente raggiunti
- dal 71% al 80% obiettivi discretamente raggiunti
- oltre il 80% obiettivi raggiunti ed attività ulteriori svolte

### 3) Competenze professionali e manageriali (fino a 20 punti)

| N | Fattori di valutazione  | Punti |
|---|---|-------|
| 1 | <p>Qualità</p> <p>Con riferimento ai contenuti qualificanti del prodotto finale, attiene alla qualità sostanziale del servizio/prodotto finale (assenza di errori, imperfezioni, ecc. che ne richiedano la correzione)</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:</p> <p>[0 punti] inadeguato - sempre al di sotto del minimo atteso</p> <p>[1 punto] sufficiente - occasionalmente al di sotto del minimo atteso</p> <p>[2 punti] discreto - pari al minimo atteso</p> <p>[3 punti] buono - pari al minimo atteso e occasionalmente anche al di sopra del minimo atteso</p> <p>[4 punti] ottimo - abitualmente al di sopra del minimo atteso</p> <p>[5 punti] eccellente - prevalentemente molto al di sopra del minimo atteso</p> |       |
| 2 | <p>Innovazione e propositività</p> <p>E' la capacità di individuare gli aspetti da perfezionare nelle attività gestite, adottando le azioni adeguate a concretizzare il perfezionamento, anche attraverso l'innovazione delle tecniche, delle procedure e degli strumenti, che accrescono la qualità sostanziale della produzione nel rispetto dei concetti di efficienza ed efficacia della gestione.</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:</p>   |       |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | [0 punti] inadeguato - non si attiva<br>[1 punto] sufficiente - raramente propositivo e solo su alcune attività<br>[2 punti] discreto - occasionalmente propositivo sulla maggior parte delle attività<br>[3 punti] buono - abitualmente propositivo su tutte le attività<br>[4 punti] ottimo - sempre propositivo su tutte le attività e occasionalmente oltre il richiesto<br>[5 punti] eccellente - sempre propositivo su tutte le attività e prevalentemente oltre il richiesto   |  |
| 3 | <b>Autonomia</b><br>È la capacità di saper svolgere le attività sulla base delle istruzioni e degli indirizzi di massima forniti nell'ambito del ruolo professionale ricoperto e delle situazioni organizzative eccezionali, straordinarie e/o inconsuete che dovessero manifestarsi<br>Griglia di graduazione del risultato:<br>[0 punti] inadeguato - non appropriata al ruolo<br>[1 punto] sufficiente - occasionalmente appropriata per alcune attività richieste dal ruolo<br>[2 punti] discreto - occasionalmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo<br>[3 punti] buono - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo<br>[4 punti] ottimo - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo e occasionalmente è anche superiore rispetto al ruolo ricoperto<br>[5 punti] eccellente - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo e sovente è anche superiore rispetto al ruolo ricoperto |  |
| 4 | <b>Flessibilità</b><br>È la capacità di adattarsi alle necessità delle situazioni organizzative quando necessario, recependo i cambiamenti organizzativi occasionali o perduranti nel tempo e superando i formalismi<br>Griglia di graduazione del risultato:<br>[0 punti] inadeguato - indifferente alle esigenze<br>[1 punto] sufficiente - raramente disponibile e per limitate situazioni<br>[2 punti] discreto - occasionalmente disponibile nella maggior parte delle situazioni<br>[3 punti] buono - abitualmente disponibile in tutte le situazioni<br>[4 punti] ottimo - sempre disponibile in tutte le situazioni e occasionalmente anche oltre il necessario<br>[5 punti] eccellente - sempre disponibile anche oltre il necessario  |  |
|   | <b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 20 punti)</b>   |  |

#### 4) Valutazione dei collaboratori, con riferimento in particolare al grado di differenziazione dei giudizi, fino a 10 punti

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema di valutazione dell'ente, in modo da valorizzare i più meritevoli, e quindi rendendo possibile la individuazione dei dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate a cui attribuire una maggiorazione del premio individuale che si aggiunge alla quota di premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi, da realizzarsi mediante:

- a. l'annullamento o il contenimento al minimo possibile di valutazioni ex aequo;
- b. rispetto della quota massima per personale valutato, definita dalla contrattazione, a cui attribuire la maggiorazione indicata dalla differenziazione del premio individuale;

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione il punteggio finale sarà pari a 0 punti.

- Nel caso di insufficiente il punteggio finale sarà fino a 5 punti.

- La valutazione in modo adeguatamente differenziato – cioè coerente con i punti a. e b. sopra indicati, verrà valutato con un punteggio fino a 10 punti.

**PUNTEGGIO (max 10 punti) \_\_\_\_\_**

*\* questo fattore è utilizzato soltanto in caso di oltre 3 dipendenti da valutare. Qualora tale fattore non si possa utilizzare, i 10 punti verranno "dirottati" sui risultati individuali che così varranno 70 punti*

| TABELLA RIASSUNTIVA                                      | PUNTI |
|--|-------|
| LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max 10 punti)              |       |
| LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (max 60 punti)                |       |
| LE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI (max 20 punti) |       |
| VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (max 10 punti)             |       |
| TOTALE   |       |

## SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

### 1) Performance organizzativa (fino a 10 punti)

Indicatori per la misurazione della condizione dell'ente (esempio)

| Indicatori  |
|---|
| Rispetto del tetto di spesa del personale   |
| Capacità di riscossione aumentata rispetto all'anno precedente                    |
| Miglioramento della percentuale di raccolta differenziata                         |
| Riduzione dei tempi medi di pagamento   |
| Attuazione del programma delle opere di cui all'articolo 31 del D.Lgs. n. 50/2016 |
| Attivazione sistemi di Misurazione Qualità Servizi                                |
| Attivazione servizi on-line   |
| Assolvimento obblighi di Trasparenza  |

Punteggio complessivo:

### 2) Performance individuale – Risultato individuale degli obiettivi gestionali (fino a 40 punti)

| Descrizione dell'obiettivo | Peso | Giudizio | Punteggio |
|----------------------------|------|----------|-----------|
|                            |      |          |           |
|                            |      |          |           |

Punteggio complessivo:

**Il punteggio sarà assegnato con i seguenti criteri:**

- fino al 50% obiettivi non raggiunti
- dal 51% al 70% obiettivi parzialmente raggiunti
- dal 71% al 80% obiettivi discretamente raggiunti
- oltre il 80% obiettivi raggiunti ed attività ulteriori svolte

### 3) Competenze professionali e comportamenti organizzativi (fino a 50 punti)

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

| N | Fattori di valutazione  | Punti assegnati |
|---|---|-----------------|
| 1 | <p><b>Iniziativa</b><br/>E' la capacità di presentare proposte "concrete" attinenti lo sviluppo organizzativo, definendo modalità operative possibili e concrete messe in pratica dopo la necessaria condivisione</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:<br/>                     [0 punti] inadeguato - non manifesta iniziativa<br/>                     [1-3 punti] sufficiente - raramente manifesta iniziativa su alcune delle attività di competenza<br/>                     [4 punti] discreto - occasionalmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza<br/>                     [6 punti] buono - abitualmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza<br/>                     [9 punti] ottimo - abitualmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza e occasionalmente manifesta iniziativa superiore rispetto al ruolo ricoperto<br/>                     [10 punti] eccellente - abitualmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza e sovente manifesta iniziativa superiore rispetto al ruolo ricoperto</p> |                 |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| 2                                    | <p><b>Qualità</b><br/> Con riferimento ai contenuti qualificanti del prodotto finale, attiene alla qualità sostanziale del servizio/prodotto finale (assenza di errori, imperfezioni, ecc. che ne richiedano la correzione)<br/> Griglia di graduazione del risultato:<br/> [0 punti] inadeguato - sempre al di sotto del minimo atteso<br/> [1-3 punti] sufficiente - occasionalmente al di sotto del minimo atteso<br/> [4 punti] discreto - pari al minimo atteso<br/> [6 punti] buono - pari al minimo atteso e occasionalmente anche al di sopra del minimo atteso<br/> [8 punti] ottimo - abitualmente al di sopra del minimo atteso<br/> [10 punti] eccellente - prevalentemente molto al di sopra del minimo atteso</p>   |  |
| 3                                    | <p><b>Autonomia</b><br/> È la capacità di saper svolgere le attività sulla base delle istruzioni e degli indirizzi di massima forniti dai responsabili del gruppo di lavoro nell'ambito del ruolo professionale ricoperto e delle situazioni organizzative eccezionali, straordinarie e/o inconsuete che dovessero manifestarsi<br/> Griglia di graduazione del risultato:<br/> [0 punti] inadeguato - non appropriata al ruolo<br/> [1-3 punti] sufficiente - occasionalmente appropriata per alcune attività richieste dal ruolo<br/> [4 punti] discreto - occasionalmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo<br/> [6 punti] buono - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo<br/> [8 punti] ottimo - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo e occasionalmente è anche superiore rispetto al ruolo ricoperto<br/> [10 punti] eccellente - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo e sovente è anche superiore rispetto al ruolo ricoperto</p> |  |
| 4                                    | <p><b>Relazioni</b><br/> E' la capacità di tenere rapporti funzionali alle esigenze di lavoro con gli utenti interni ed esterni con i collaboratori e con i colleghi, attraverso una modalità comunicativa appropriata ed un atteggiamento di disponibilità ad affrontare le "difficoltà" degli interlocutori<br/> Griglia di graduazione del risultato:<br/> [0 punti] inadeguato - non appropriate<br/> [1-3 punti] sufficiente - occasionalmente appropriate con colleghi o utenti<br/> [4 punti] discreto - occasionalmente appropriate con colleghi e utenti<br/> [6 punti] buono - abitualmente appropriate con colleghi o utenti<br/> [8 punti] ottimo - abitualmente appropriate con colleghi e utenti<br/> [10 punti] eccellente - prevalentemente superiori all'appropriato con colleghi e utenti</p>   |  |
| 5                                    | <p><b>Lavoro di gruppo</b><br/> E' la capacità di intervenire efficacemente nei processi di lavoro mettendo in atto le azioni conseguenti in relazione al ruolo professionale ricoperto, nonché di partecipare ai gruppi di lavoro con atteggiamento costruttivo e propositivo<br/> Griglia di graduazione del risultato:<br/> [0 punti] inadeguato - si estranea dalla partecipazione<br/> [1-3 punti] sufficiente - raramente partecipa e solo ad alcune attività<br/> [4 punti] discreto - occasionalmente partecipa alla maggior parte delle attività<br/> [6 punti] buono - abitualmente partecipa a tutte le attività<br/> [8 punti] ottimo - sempre partecipa a tutte le attività e occasionalmente anche in misura superiore a quanto richiesto<br/> [10 punti] eccellente - sempre partecipa in misura superiore a quanto richiesto</p>  |  |
| PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 50 punti) |   |  |

| Tabella riassuntiva   | Punti |
|---|-------|
| LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max 10 punti)                                 |       |
| LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (max 40 punti)                                   |       |
| LE COMPETENZE PROFESSIONALI ED I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (max 50 punti) |       |
| TOTALE  |       |

## SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE in Smart Working

### 1) Performance organizzativa (fino a 10 punti)

Indicatori per la misurazione della condizione dell'ente (esempio)

| Indicatori  |
|---|
| Rispetto del tetto di spesa del personale   |
| Capacità di riscossione aumentata rispetto all'anno precedente                    |
| Miglioramento della percentuale di raccolta differenziata                         |
| Riduzione dei tempi medi di pagamento   |
| Attuazione del programma delle opere di cui all'articolo 31 del D.Lgs. n. 50/2016 |
| Attivazione sistemi di Misurazione Qualità Servizi                                |
| Attivazione servizi on-line   |
| Assolvimento obblighi di Trasparenza  |

Punteggio complessivo:

### 2) Performance individuale – Risultato individuale degli obiettivi gestionali (fino a 40 punti)

| Descrizione dell'obiettivo | Peso | Giudizio | Punteggio |
|----------------------------|------|----------|-----------|
|                            |      |          |           |
|                            |      |          |           |

Punteggio complessivo:

**Il punteggio sarà assegnato con i seguenti criteri:**

- fino al 50% obiettivi non raggiunti
- dal 51% al 70% obiettivi parzialmente raggiunti
- dal 71% al 80% obiettivi discretamente raggiunti
- oltre il 80% obiettivi raggiunti ed attività ulteriori svolte

### 3) Competenze professionali e comportamenti organizzativi (fino a 50 punti)

Per il personale non titolare di incarico di elevata qualificazione sono individuate cinque competenze, ciascuna delle quali viene pesata dal dirigente fino a un totale complessivo pari a 50/100. Nella tabella successiva è riportato il dettaglio per ciascuna competenza.

| N | Fattori di valutazione  | Punti assegnati |
|---|---|-----------------|
| 1 | <p><b>Iniziativa</b><br/>E' la capacità di presentare proposte "concrete" attinenti lo sviluppo organizzativo, definendo modalità operative possibili e concrete messe in pratica dopo la necessaria condivisione</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:<br/>                     [0 punti] inadeguato - non manifesta iniziativa<br/>                     [1-3 punti] sufficiente - raramente manifesta iniziativa su alcune delle attività di competenza<br/>                     [4 punti] discreto - occasionalmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza<br/>                     [6 punti] buono - abitualmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza<br/>                     [9 punti] ottimo - abitualmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza e occasionalmente manifesta iniziativa superiore rispetto al ruolo ricoperto<br/>                     [10 punti] eccellente - abitualmente manifesta iniziativa sulle attività di competenza e sovente manifesta iniziativa superiore rispetto al ruolo ricoperto</p> |                 |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 2 | <p>Qualità</p> <p>Con riferimento ai contenuti qualificanti del prodotto finale, attiene alla qualità sostanziale del servizio/prodotto finale (assenza di errori, imperfezioni, ecc. che ne richiedano la correzione)</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:</p> <p>[0 punti] inadeguato - sempre al di sotto del minimo atteso</p> <p>[1-3 punti] sufficiente - occasionalmente al di sotto del minimo atteso</p> <p>[4 punti] discreto - pari al minimo atteso</p> <p>[6 punti] buono - pari al minimo atteso e occasionalmente anche al di sopra del minimo atteso</p> <p>[8 punti] ottimo - abitualmente al di sopra del minimo atteso</p> <p>[10 punti] eccellente - prevalentemente molto al di sopra del minimo atteso</p>   |  |
| 3 | <p>Autonomia</p> <p>È la capacità di saper svolgere le attività sulla base delle istruzioni e degli indirizzi di massima forniti dai responsabili del gruppo di lavoro nell'ambito del ruolo professionale ricoperto e delle situazioni organizzative eccezionali, straordinarie e/o inconsuete che dovessero manifestarsi</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:</p> <p>[0 punti] inadeguato - non appropriata al ruolo</p> <p>[1-3 punti] sufficiente - occasionalmente appropriata per alcune attività richieste dal ruolo</p> <p>[4 punti] discreto - occasionalmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo</p> <p>[6 punti] buono - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo</p> <p>[8 punti] ottimo - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo e occasionalmente è anche superiore rispetto al ruolo ricoperto</p> <p>[10 punti] eccellente - abitualmente appropriata per tutte le attività richieste dal ruolo e sovente è anche superiore rispetto al ruolo ricoperto</p> |  |
| 4 | <p>Impegno e affidabilità</p> <p>È la consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• corretto svolgimento delle proprie mansioni all'interno dell'organizzazione;</li> <li>• rispondenza dell'apporto lavorativo offerto rispetto al ruolo occupato nell'organizzazione</li> <li>• capacità di adottare decisioni e scelte secondo le indicazioni ricevute</li> </ul> <p>Griglia di graduazione del risultato:</p> <p>[0 punti] inadeguato - non appropriate</p> <p>[1-3 punti] sufficiente - occasionalmente appropriato</p> <p>[4 punti] discreto - occasionalmente appropriato</p> <p>[6 punti] buono - abitualmente appropriato</p> <p>[8 punti] ottimo - abitualmente appropriato</p> <p>[10 punti] eccellente - prevalentemente superiori all'appropriato</p>   |  |
| 5 | <p>Flessibilità</p> <p>È la capacità di interpretare in modo attivo il mutare delle circostanze; Aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento</p> <p>Griglia di graduazione del risultato:</p> <p>[0 punti] inadeguato – estremamente rigido nelle novità</p> <p>[1-3 punti] sufficiente - raramente aperto alle novità</p> <p>[4 punti] discreto – occasionalmente aperto alle novità</p> <p>[6 punti] buono - abitualmente aperto alle novità con spirito positivo</p> <p>[8 punti] ottimo - sempre aperto alle novità che accetta con entusiasmo</p> <p>[10 punti] eccellente - sempre alle novità e propone ulteriori soluzioni positive</p>  |  |
|   | PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 50 punti)   |  |

| Tabella riassuntiva   | Punti |
|---|-------|
| LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max 10 punti)                                 |       |
| LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (max 40 punti)                                   |       |
| LE COMPETENZE PROFESSIONALI ED I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (max 50 punti) |       |
| TOTALE  |       |