



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Deliberazione n. 181 del 11/12/2025

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Richiamata la deliberazione di Giunta Comunale n. 105 del 31/07/2023, avente oggetto "MODIFICA DEL REGOLAMENTO DI FUNZIONAMENTO DELLA GIUNTA COMUNALE", la quale prevede - all'art. 4 commi da 3 ad 11 del regolamento approvato - le modalità mista di partecipazione (in presenza e da remoto) e la disciplina di dettaglio dell'audio / video conferenza.

L'anno duemilaventicinque addì undici del mese di dicembre alle ore 17:00 nella Casa Comunale, previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dalla vigente normativa, si è riunita questa Giunta comunale con l'intervento dei signori:

BADIALI DEBORA	SINDACA	Presenza in sede
MACCAGNANI ROBERTO	VICE SINDACO	Presenza in sede
CESARI MAURIZIO	ASSESSORE	Presenza in sede
PEZZI STEFANO	ASSESSORE	Presenza in sede
MARTINELLI FRANCA	ASSESSORE	Assente
PIAZZI GIULIANA	ASSESSORE	Presenza in sede

Fine seduta ore 17:20

Presenti n. 5

Assenti n. 1

Partecipa il SEGRETARIO GENERALE D.ssa FILOMENA IOCCA che provvede alla redazione del presente verbale.

Presiede la seduta, nella sua qualità di SINDACA, la D.ssa DEBORA BADIALI che dichiara aperta la trattazione dell'oggetto sopra indicato.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Deliberazione n. 181 del 11/12/2025

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

LA GIUNTA COMUNALE

VISTI:

- il Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti Locali, con particolare riferimento agli articoli 107 e 183;
- il Decreto Legislativo 23 giugno 2011 n. 118, Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti Locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009 n. 42;
- il Documento Unico di Programmazione 2025-2027 (Nota di aggiornamento), approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 78 del 20 dicembre 2024, immediatamente eseguibile;
- il Bilancio di previsione finanziario 2025-2027, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 80 del 20 dicembre 2024, immediatamente eseguibile;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) per gli esercizi finanziari 2025-2027, approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 187 del 20 dicembre 2024, immediatamente eseguibile;
- il Regolamento di contabilità approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 26 del 29 maggio 2018;

PRESO ATTO di quanto disposto dal il D.Lgs 150/2009 ed in particolare di quanto definito dall'art. 3 che prevede che:

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

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

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



Comune di Budrio

Bologna

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

4-bis) Nel valutare la performance individuale ed organizzativa di cui al comma 4 si tiene conto del raggiungimento o meno degli obiettivi per l'effettiva inclusione sociale e la possibilità di accesso alle persone con disabilità di cui all'articolo 5, comma 2-bis, anche ai fini dell'applicazione dei commi 5 e 5-bis del presente articolo;

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

5-bis.) La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto;

6) Fermo quanto previsto dall' articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente;

DATO ATTO che il Sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente in vigore, adottato con Delibera di Giunta dell'Unione terre di pianura n. 27 del 11/05/2015 e ss.mm, necessita di essere aggiornato alla luce delle novità normative e degli indirizzi nazionali intervenuti ed in particolare di quanto disposto:

- dal D.Lgs 222 del 13 Dicembre 2023 "Disposizioni in materia di riqualificazione dei Servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'art. 2, comma 2, lett. e), della Legge 22 dicembre 2021, n. 227 ";
- l'articolo 12 del CCNL 2019/2021 Funzioni Locali il quale dispone che "Il sistema di classificazione è articolato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente: area degli Operatori; area degli Operatori esperti; area degli Istruttori; area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione"

RICHIAMATA altresì la Circolare della Ragioneria dello Stato 3 gennaio 2024, n. 1 che introduce, ai sensi del comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, le disposizioni secondo le quali le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dei sistemi di valutazione delle performance previsti dai rispettivi ordinamenti, assegnano specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento;



Comune di Budrio

Bologna

EVIDENZIATO che in applicazione di quanto disposto dall'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, nel caso di mancato rispetto da parte del Comune dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, ai soli Capi Settore responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali che non abbiano rispettato i tempi di pagamento, sarà applicata una decurtazione alla valutazione della performance complessiva, e di conseguenza all'indennità di risultato spettante, pari al 30%. e che tale riduzione è applicabile alla valutazione della performance, con conseguente penalizzazione dell'indennità di risultato, dei soli responsabili di settore e non è in alcun modo applicabile alla valutazione della performance, e conseguenti premialità derivanti, degli altri dipendenti comunali;

PRESO ATTO dei contenuti del D.Lgs 222 del 13 Dicembre 2023 "Disposizioni in materia di riqualificazione dei Servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'art. 2, comma 2, lett. e), della Legge 22 dicembre 2021, n. 227 " che ha previsto l'aggiunta della lettera d-bis) all'articolo 9 del D.Lgs 150/2009 in base alla quale "La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa é [...] è collegata agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità";

DATO ATTO che in data 11/11/2025 sono stati inviati alle organizzazioni sindacali, mediante mail, gli allegati fondamentali costituenti parte integrante del presente documento, al fine di avviare una fase di confronto secondo quanto previsto dal vigente CCNL 2019/2021 all'art 5 co 3 lettera b, e che non sono pervenute all'Ente proposte in merito;

CONSIDERATO CHE il Nucleo di Valutazione, ha validato positivamente la proposta sul nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance (prot. n. 35188 del 05/12/2025), ai sensi del comma 1 art. 7 del d.lgs. 27/10/2009 n. 150 e ss.mm.;

VISTI:

- il D.lgs. 27/10/2009 n. 150 e ss.mm.;
- il D.Lgs. 165/2001, art. 40 e seguenti, in materia di relazioni sindacali;
- il vigente regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi;
- il CCNL del comparto funzioni locali del 16/11/2022;

RITENUTO pertanto necessario adottare il nuovo Sistema di valutazione e misurazione della performance, coerente con l'attuale quadro normativo;

PRESO ATTO che gli allegati alla presente deliberazione, i quali costituiscono la proposta per il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Budrio sono così strutturati:

- Allegato 1 Proposta Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Allegato 2 Manuale Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Allegato 3 Matrice del Ciclo di gestione della performance;



Comune di Budrio

Bologna

DATO ATTO

- che il Segretario Generale, responsabile ad interim dell'Area Programmazione e Organizzazione, ha espresso parere favorevole in merito alla regolarità tecnica ai sensi dell'art. 49, del D.Lgs 267/2000;
- che il presente atto non necessita di parere di regolarità contabile in quanto non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente;

A VOTI unanimi espressi in forma palese;

DELIBERA

1. di approvare, per quanto riportato in premessa, in tutte le sue parti il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, contenuto nei seguenti documenti allegati:
 1. Allegato 1 Proposta Sistema di misurazione e valutazione della performance;
 2. Allegato 2 Manuale Sistema di misurazione e valutazione della performance;
 3. Allegato 3 Matrice del Ciclo di gestione della performance;
2. di trasmettere copia del presente provvedimento alle organizzazioni sindacali, di divulgare, a tutto il personale dipendente, i contenuti del presente atto attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente";
3. che il presente atto entra in vigore e produce i suoi effetti a decorrere dal 01/01/2026;
4. di dichiarare, previa votazione unanime espressa in forma palese, la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 comma 4 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267.

Deliberazione n. 181 del 11/12/2025

Letto, approvato e sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 21 D.Lgs n 82/2005 e s.m.i.

**LA SINDACA
BADIALI DEBORA**

(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.Lgs n 82/2005 e s.m.i.)

**IL SEGRETARIO GENERALE
IOCCA FILOMENA**

(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.Lgs n 82/2005 e s.m.i.)

COMUNE DI BUDRIO

IL CICLO DI GESTIONE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(art. 7 D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii.)

INDICE

- Introduzione : Oggetto e finalita'
- Parte I: Il ciclo di gestione e il sistema di misurazione e valutazione della performance
 - Titolo I: La definizione e assegnazione degli obiettivi: dalla programmazione strategica alla performance.
 - Titolo II: Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
 - Titolo III: Il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
 - Titolo IV: La misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - Sezione 1: La Misurazione e valutazione della performance dei responsabili di unità organizzative
 - Sezione 2: La Misurazione e valutazione della performance del personale dipendente
 - Sezione 3: La Misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale
 - Titolo V: L'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
 - Titolo VI: La rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi
- Parte II: La metodologia di attribuzione dell'incentivo economico, i soggetti e i meccanismi di garanzia
 - Titolo I: Le modalità di erogazione dei premi di produttività dei responsabili di unità organizzative
 - Titolo II : Le modalità di erogazione dei premi di produttività al personale dipendente

- **Titolo III : Le modalità di erogazione dei premi di produttività al Segretario Generale**
- **Titolo IV: I meccanismi di garanzia - procedure di conciliazione**
- **Titolo V: I soggetti del Ciclo di gestione e del Sistema di misurazione e valutazione della performance**

INTRODUZIONE

OGGETTO E FINALITA'

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*.

Il SMVP è stato introdotto dal D. lgs 150/2009, successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017, al fine di orientare l'azione della pubblica amministrazione al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Obiettivo di questo documento, pertanto, è delineare il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Budrio, che si ispira agli indirizzi e alle indicazioni di carattere generale contenuti nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce, inoltre, le modalità di collegamento e integrazione con i documenti di programmazione e con il sistema dei controlli interni dell'Ente

Particolare rilievo sarà dato alla definizione della performance organizzativa e individuale, definendone successivamente i criteri per la misurazione e valutazione a cui collegare un sistema di premialità legato al merito e alle capacità dimostrate dal personale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Comune di Budrio è orientato a favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente perseguendo i seguenti fini:

- identificare e verificare il conseguimento di obiettivi, attraverso la definizione di opportuni indicatori che misurino in modo puntuale l'attività svolta dall'Ente;
- informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse sia i processi organizzativi, attraverso un costante monitoraggio e controllo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità dei servizi resi ai cittadini prevedendo possibili sviluppi in merito a percorsi partecipativi con i cittadini o altri utenti;
- valorizzare le competenze e le potenzialità del personale, individuando i fabbisogni formativi, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;

- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo.

Queste finalità sono realizzabili impostando il SMVP come un processo ampio, un insieme di azioni fra loro correlate e sequenziali che partono con la programmazione, si sviluppano con la gestione, per essere infine monitorate e rendicontate al fine di ripartire con una nuova programmazione mediante feed back volti ciclicamente al miglioramento continuo del processo.

Questo processo, definito dal legislatore, consente di definire il Ciclo di gestione della performance.

PARTE I: IL CICLO DI GESTIONE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'articolo 4 del D. lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche sviluppino, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

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

Titolo I: La definizione e assegnazione degli obiettivi: dalla programmazione strategica alla performance.

La definizione e assegnazione degli obiettivi è strettamente collegata alla programmazione strategica, un processo che si sviluppa attraverso le seguenti fasi contenute nei seguenti documenti:

1. Linee Programmatiche di Mandato (LPM): previste dall'articolo 46 del Tuel, costituiscono il primo documento di programmazione, presentato dal Sindaco al Consiglio Comunale, con il quale l'Amministrazione definisce le **Linee di programma** e gli **Ambiti strategici** in cui vengono individuati gli **Obiettivi strategici**.

In particolare le Linee di Programma rappresentano le macro tematiche di intervento e le finalità strategiche dell'Ente, da perseguire nei cinque anni di mandato, con il fine di produrre benessere sociale ed economico per la propria comunità.

Per ogni Linea di programma si definiscono gli Ambiti Strategici, cioè le aree sulle quali l'Amministrazione intende agire con maggior impatto

2. Documento Unico di Programmazione (DUP): previsto dall'articolo 170 del TUEL, strumento guida strategico-operativo, di competenza del Consiglio Comunale, che si compone di 2 sezioni, quella strategica e quella operativa.

Nella sezione strategica (Ses) si declinano gli **Obiettivi strategici** quinquennali, individuati nelle Linee di Programma, all'interno degli Ambiti strategici; sono la dichiarazione di ciò che si vuole ottenere nel mandato in termini di effetti diretti e benefici concreti sulla cittadinanza e sui portatori di interessi (outcome);

Nella sezione operativa (Seo) per ogni obiettivo strategico si individuano gli **Obiettivi operativi**, sono i risultati concreti che si dovranno ottenere, con programmazione triennale, in termini di introduzione o miglioramento dei prodotti/servizi tangibili resi al cittadino o ai portatori di interessi (output);

3. Piano Esecutivo di Gestione (PEG): previsto dall'articolo 169 del Tuel, di competenza della Giunta Comunale, individua gli **Obiettivi gestionali** ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Gli Obiettivi gestionali sono le attività concrete da svolgere annualmente (Obiettivi gestionali di I livello) al fine di perseguire gli obiettivi strategici e operativi contenuti nel DUP o collegati al raggiungimento di obiettivi eventualmente individuati dal Governo;

4. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, di competenza della Giunta Comunale, prevede un'apposita sezione dedicata alla performance, ed in particolare alla definizione degli obiettivi di gestione individuati nel PEG (obiettivi gestionali di I livello), collegati agli Obiettivi operativi, e declinati con obiettivi specifici funzionali al loro raggiungimento (obiettivi gestionali di II livello).

In questa sede agli obiettivi sono collegati indicatori e target di raggiungimento al fine di consentire la misurazione dei risultati raggiunti in termini di efficacia, efficienza ed economicità (**performance**).

Si evidenzia che le Linee di programma, gli ambiti strategici, gli obiettivi strategici, operativi e gestionali sono declinati attraverso un percorso top-down, un processo "a cascata" che li collega sequenzialmente in un rapporto causa-effetto partendo dall'individuazione delle Linee di Programma si giunge alla realizzazione di azioni concrete i cui livelli di efficacia, efficienza ed economicità consentono di valutare la **performance organizzativa dell'ente**, la **performance organizzativa di struttura**, relativa agli uffici (settori) che compongono l'organigramma del Comune, e la valutazione della **performance individuale** dei singoli dipendenti.

Con questo processo si vanno pertanto a definire e assegnare degli obiettivi che consentano, nelle fasi successive del ciclo della performance, di giungere alla misurazione e valutazione della performance.

E' essenziale, a questo punto, dare una definizione di sintesi in merito alle due performance individuate dal legislatore che dovranno essere misurate e valutate: la performance organizzativa e la performance individuale.

- La performance organizzativa

L'articolo 8 del D. Lgs150/2009 elenca quali siano gli ambiti che costituiscono la performance organizzativa che si riportano di seguito:

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

In sintesi, dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019, si rileva che la performance organizzativa si realizza mediante il raggiungimento di obiettivi che l'ente o le strutture organizzative interne (settori) devono conseguire nel complesso e che tutti i dipendenti devono essere coinvolti nel loro raggiungimento.

E' importante sottolineare che esistono due performance organizzative da misurare e valutare:

a) la performance organizzativa di ente relativa all'ente nel suo complesso

La performance di ente consiste nella capacità del Comune di conseguire obiettivi complessivi, che coinvolgono tutti gli uffici, che possono essere **generali** qualora conseguano a obiettivi ed indirizzi direttamente individuati dalle politiche nazionali o da indirizzi di governo e che si caratterizzano per la trasversalità.

Ci possono essere anche obiettivi di performance organizzativa di ente la cui trasversalità deriva da valutazioni interne, sono spesso progetti definiti dall'amministrazione, il cui raggiungimento dipende dal coinvolgimento di tutti gli uffici, con esiti che ricadono su tutta la macchina comunale.

b) la performance organizzativa di struttura relativa alle unità organizzative/uffici.

La performance di struttura invece è riferita a risultati che devono raggiungere le strutture organizzative/settori assegnati ai responsabili.

Si tratta spesso di obiettivi collegati al miglioramento dei servizi resi al cittadino.

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa, contenuti nel Peg, sono assegnati ai relativi responsabili e, per il loro raggiungimento, sono assegnate risorse finanziarie, strumentali e umane.

Successivamente, con la stesura del PIAO, gli obiettivi sono declinati attraverso l'individuazione di specifici indicatori e target di raggiungimento che consentono, a consuntivo, di valutare il loro effettivo grado di raggiungimento.

- La performance individuale

La performance individuale è declinata dall'articolo 9 del Dlgs 150/2009 e va distinta a seconda che sia relativa all'operato dei dirigenti/responsabili di strutture organizzative o al personale in generale.

Per i primi, in base a quanto disposto dagli art. 7 e 9 Dlgs 150/2009, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono i seguenti:

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

La misurazione e la valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale loro assegnato è effettuata sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Dlgs 150/2009 e collegata:

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

Titolo II: Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Il Dlgs 150/2009 stabilisce che agli obiettivi devono essere collegate le risorse necessarie per il loro raggiungimento.

In particolare nel Peg gli obiettivi sono assegnati ai responsabili affidando risorse finanziarie, strumentali e umane necessarie per il loro raggiungimento.

In alcuni casi gli obiettivi sono processi “chiusi”, con le singole fasi che lo compongono nettamente definite e non collegate ad altri processi; in questo caso si potranno individuare le risorse ad hoc assegnate per il loro raggiungimento.

In altri casi gli obiettivi possono essere finanziati da contributi ad hoc, o da poste di bilancio vincolate alla loro realizzazione; anche in questi casi sarà possibile, già in fase di programmazione, evidenziare le risorse direttamente assegnate.

In altri casi gli obiettivi possono essere relativi a processi molto più complessi e trasversali per i quali può risultare difficile identificare le risorse direttamente assegnate.

In questo caso il Comune impiega la propria contabilità gestionale interna, strutturata per centri di costo con capitoli di spesa ed entrata, al fine di assegnare risorse finanziarie direttamente ai responsabili delle strutture organizzative interne per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Titolo III: Il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

I documenti citati precedentemente (cfr titolo I), rappresentano la programmazione iniziale, identificano gli obiettivi macro e micro che dovranno essere perseguiti. Sarà essenziale per il corretto funzionamento della macchina amministrativa procedere in corso d'anno al monitoraggio delle azioni messe in campo per il raggiungimento di tali obiettivi e, in caso di scostamenti, attivarsi per ricalibrare la programmazione al fine di perseguire i risultati previsti.

A tal fine, come richiesto dalla normativa, e secondo quanto contenuto nel nostro regolamento sui controlli interni, l'attività di monitoraggio, e successiva rendicontazione dei risultati conseguiti, è effettuata essenzialmente tramite due controlli, quello strategico e quello gestionale.

Il **controllo strategico** afferisce alla verifiche intermedie e a consuntivo in merito all'attuazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee di programma e nel Dup e prevede, come riportato nel nostro sistema dei controlli interni, il seguente documento di monitoraggio intermedio:

- la Ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici contenuti nel DUP, documento predisposto contestualmente alla salvaguardia degli equilibri di bilancio, con il quale si effettua il monitoraggio strategico relativo al I semestre, con l'eventuale riprogrammazione degli obiettivi strategici/operativi dal parte del Consiglio Comunale qualora si evidenzino scostamenti o problematicità;

Il controllo di gestione invece verifica, attraverso monitoraggi intermedi e finali, lo stato di attuazione degli obiettivi gestionali contenuti nel Peg e declinati nel Piao, verificando l'efficacia, l'efficienza e il livello dell'economicità dell'azione amministrativa, come disciplinato dal TUEL.

Questo controllo è strettamente collegato a quello strategico, poichè gli obiettivi gestionali sono sempre collegati agli obiettivi strategici e operativi contenuti nel Dup, rappresentano le azioni concrete che l'amministrazione ha realizzato, i cui risultati sono valutati attraverso specifici indicatori e relativi target.

Se con il controllo strategico si monitora e dimostra la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici fissati, con il controllo di gestione si misurano i risultati concreti ottenuti e la capacità dell'ente di aver raggiunto gli obiettivi massimizzando i parametri di efficacia, efficienza ed economicità, così come richiesto dal Legislatore, essenziali per misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale.

Il controllo di gestione, come riportato nel nostro regolamento dei controlli interni, prevede, quale documento di monitoraggio intermedio, il seguente atto:

- Il Referto di monitoraggio semestrale con il quale si fa il punto in merito alla realizzazione ed eventuali scostamenti degli obiettivi gestionali individuati nel Peg e definiti nel Piao, predisponendo in tale sede le opportune modifiche per riprogrammare gli obiettivi qualora ci siano scostamenti

Titolo IV: La misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale.

L'art.3 del Dlgs 150/2009 riporta gli impatti complessivi del Sistema di misurazione e valutazione delle performance che sono i seguenti:

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

Si evidenzia in particolare che il Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP) rappresenta uno strumento strategico per la gestione delle risorse umane poiché non si limita alla valutazione della performance dei dipendenti solo ai fini dell'assegnazione di premialità, ma è anche uno strumento che deve permettere di conoscere i dipendenti, di comprendere le hard skills e le soft skills possedute per definire continui percorsi di crescita.

La base di partenza è la misurazione e valutazione performance organizzativa e individuale che in precedenza abbiamo già descritto e che riportiamo di seguito in sintesi.

La performance organizzativa da misurare e valutare può essere di ente, se fa riferimento a obiettivi che riguardano il comune nel suo complesso, e può essere di struttura qualora la performance sia collegabile a obiettivi che devono raggiungere le strutture/uffici comunali.

La performance individuale va misurata e valutata in modo differente a seconda che si valuti il personale dirigente o responsabile di unità organizzative (settori) o il personale privo di responsabilità di unità organizzative.

Nel primo caso vanno misurati e valutati gli obiettivi assegnati alla propria struttura, specifici obiettivi individuali, la qualità del contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi collegati alla performance organizzativa dell'ente, i comportamenti organizzativi, la capacità di valutare i propri collaboratori e il contributo dato al fine di raggiungere gli obiettivi collegati alla piena accessibilità dell'amministrazione.

Per i dipendenti privi di responsabilità di unità organizzative va invece misurata e valutata la capacità di raggiungere specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati, la qualità del contributo dato al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Oltre alle due figure professionali viste in precedenza (responsabile di struttura organizzativa e personale dipendente, previste dal legislatore, se ne aggiunge una terza, il Segretario Generale, che nel Comune di Budrio riveste anche il ruolo di direttore generale, secondo quanto stabilito dal Testo Unico degli Enti Locali.

Pertanto la misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale dovrà tenere conto di questa duplice veste e, le sue principali attività a cui collegare la misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- si valuterà il supporto fornito alla Giunta e Consiglio e la qualità del contributo dato in materia giuridico-amministrativo a tutta la struttura;
- si valuterà la capacità di programmare e attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente e la qualità del contributo dato nella fase di coordinamento e controllo dei responsabili delle strutture organizzative, al fine di realizzare concretamente gli obiettivi programmati, perseguendo livelli ottimali di efficacia, efficienza ed economicità della macchina comunale.

Al Segretario generale, inoltre, l'amministrazione assegna la responsabilità della struttura organizzativa denominata "Area programmazione e organizzazione", disciplinata dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, ed equiparata alla struttura organizzativa interna denominata settore, fatte salve le specificità derivanti dall'esercizio del coordinamento generale.

Di seguito si riporta in dettaglio come si effettua la misurazione e valutazione di queste tre figure professionali.

Sezione 1: La misurazione e valutazione della performance dei responsabili di unità organizzative

La misurazione e valutazione della performance del personale direttivo, responsabili delle unità organizzative denominate settori, viene effettuata attraverso i seguenti parametri riportati nel Dlgs 150/2009

- A) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa di struttura) e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- B) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente), alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- C) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- D) Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle

amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

A) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa di struttura) e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; (punti 60 su 100)

Parte essenziale della misurazione e valutazione del personale direttivo deriva dal raggiungimento degli obiettivi gestionali di struttura, affidati dalla Giunta comunale con la stesura del Peg e del Piao (previo confronto fra l'amministrazione e i responsabili, che possono anche formulare proposte in merito).

La Giunta può anche individuare obiettivi individuali da assegnare esclusivamente al responsabile di unità organizzativa.

Gli obiettivi sono collegati alla programmazione a monte, in particolare agli obiettivi strategici e operativi declinati nel Dup e possedere le seguenti caratteristiche:

- essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione
- in un numero adeguato
- tali da determinare direttamente o indirettamente un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- riferibili ad un arco temporale precisato
- commisurabili, dove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
- essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari

Soprattutto questa ultima caratteristica risulta essere fondamentale in quanto consente di individuare opportuni indicatori e relativi target di raggiungimento atti a misurare e valutare la performance programmata e raggiunta

Gli obiettivi inoltre, assicurano l'effettiva inclusione sociale e la possibilità di accesso alle persone con disabilità.

Gli obiettivi di struttura o individuali concorrono alla valutazione della performance individuale del responsabile con un punteggio massimo di 60

punti su 100 e sono individuati nel Peg e declinati nella sezione relativa alla performance del Piao con opportune schede che ne contengono gli elementi essenziali necessari per effettuare le fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione finale (si fa rinvio allo specifico allegato del presente documento "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance").

La valutazione finale relativa al raggiungimento dell'obiettivo è effettuata, secondo quanto previsto dal Dlgs 150\2009, da parte del Nucleo di Valutazione (NdV), con il supporto del Segretario Generale.

B) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente), competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. (punti 35 su 100)

Il responsabile della struttura organizzativa, oltre ad essere valutato sugli obiettivi assegnati al proprio settore o individuali, sarà valutato anche in base alle seguenti dimensioni:

- 1- capacità e contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi legati alla performance organizzativa dell'intero ente (punti 10 su 100);
- 2- competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (punti 25 su 100)

In merito alla prima dimensione gli obiettivi relativi alla performance organizzativa di ente possono essere definiti dal Governo o dal Legislatore (es. trasparenza, anticorruzione, ecc) o possono essere obiettivi trasversali individuati dall'amministrazione, affidati alla responsabilità diretta del Segretario generale. Sarà quest'ultimo a programmare, coordinare, monitorare l'apporto richiesto e dato dai singoli responsabili in base alle specificità dei ruoli ricoperti e in base alle proprie competenze.

In questa sede si valuta inoltre la capacità, da parte del responsabile, di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi individuati nel DUP.

A tal fine i parametri individuati per la misurazione e valutazione in merito alla capacità e sul contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi legati alla performance organizzativa dell'intero ente sono:

- a) Puntualità e precisione nell'assolvimento dei compiti richiesti (max punti 5):
- b) Contributo fornito in termini di conoscenze possedute, approfondimenti effettuati e capacità di interagire in un'ottica di gruppo (max punti 5)

In merito alla seconda dimensione si verificano le competenze professionali e manageriali possedute e dimostrate e la capacità di saper organizzare la propria struttura, nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione, in base alle seguenti dimensioni:

- **La leadership** orientata alla motivazione del personale, al raggiungimento degli obiettivi e alla crescita e sviluppo delle persona:

la leadership va intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi, anche superando gli schemi consolidati, in modo flessibile ed innovativo, con senso di responsabilità, etica professionale, riuscendo a gestire in modo efficace e inclusivo le dinamiche di gruppo, motivando il personale soprattutto nei momenti di difficoltà, accrescendo le professionalità, assumendosi la responsabilità e l'iniziativa in situazioni di emergenza.

- **La capacità di programmare e organizzare** la propria unità assegnata in modo efficace orientandosi al risultato e al miglioramento continuo: dimostrare concretamente una buona conoscenza degli strumenti di programmazione, controllo e rendicontazione al fine di valutare correttamente la performance dell'ufficio, in un'ottica di riprogrammazione continua, dimostrando di saper interagire in modo propositivo con gli amministratori e con gli altri uffici, soprattutto nello sviluppo degli obiettivi strategici e di maggior impatto assegnati alla propria struttura o trasversali.

- **La capacità di orientarsi al cittadino e agli utenti** esterni ed interni:

puntare al miglioramento dei servizi offerti, promuovendo e migliorando in tal modo l'immagine dell'ente e della pubblica amministrazione e, nel caso di uffici la cui attività principale abbia rilevanza interna, saper interagire positivamente ed efficacemente con gli uffici e i colleghi migliorando i processi gestionali interni al fine di efficientare la macchina comunale, puntando in particolare sulla innovazione e la semplificazione.

- **La formazione** quale leva strategica per il miglioramento continuo di se stessi e del capitale umano:

accrescere le proprie competenze professionali e dei propri collaboratori (hard skills) rafforzando anche le competenze trasversali (soft skills), programmando percorsi formativi continui, mirati, anche in tema di sviluppo digitale e delle conoscenze tecnologiche sulla sicurezza.

- **L'attitudine al lavoro di squadra** dimostrando la capacità di interagire e mettersi a servizio delle altre unità organizzative:

percepire il proprio ufficio come parte di una sistema unitario diffondendo questa cultura a tutti i propri collaboratori, valutando e puntando su rapporti costruttivi, di cortesia, che migliorino il clima e il benessere organizzativo e dei singoli lavoratori, coinvolgendo, ascoltando e facendosi carico dei problemi altrui in un'ottica di altruismo e di superamento di logiche lavorative verticistiche e settoriali.

C) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (punti 3 su 100)

La capacità di valutazione dei collaboratori costituisce una componente importante per la misurazione e valutazione della performance del personale direttivo in quanto contribuisce ad alimentare il senso di equità percepita, e nel contempo favorisce l'affermazione della cultura del merito.

Le modalità di misurazione e valutazione di detto parametro richiedono l'esame delle seguenti dimensioni:

- 1) **La qualità del processo e degli strumenti adottati** da parte del dirigente/responsabile apicale nella valutazione dei propri collaboratori che si basa essenzialmente su due punti:
 - a) aver definito e illustrato ad ogni collaboratore gli obiettivi assegnati in modo chiaro, definendo quali siano in concreto i risultati attesi e come questi verranno misurati;
 - b) aver spiegato con chiarezza come sarà effettuata la misurazione e valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi
- 2) **I risultati del processo di valutazione dei collaboratori** attuato dal Responsabile apicale, esaminati sotto il profilo dell'effettiva differenziazione nelle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito.

A tal fine il Nucleo di Valutazione prenderà in esame tutte le valutazioni del gruppo di lavoro facente capo al Responsabile e ne calcolerà lo scarto quadratico medio che sarà parametrato come segue:

Punteggio assegnabile		SQM
0	insufficiente	$SQM < 1$
0,5	Mediocre	$1 \leq SQM < 1,5$
1	Buono	$1,5 \leq SQM < 2$
1,5	Ottimo	$2 \leq SQM$

Qualora alla struttura organizzativa vengano assegnati fino a tre collaboratori questa dimensione non viene presa in considerazione e pertanto la

valutazione complessiva ottenuta in relazione ai parametri A, B, D sarà rapportata a 100 .

Le schede operative per la valutazione dei collaboratori sono riportate nell'allegato del presente documento "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance" a cui si fa rinvio.

D) Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità. **(punti 2 su 100)**

Il Dlgs 222 del 13/12/2023 all'art 4 comma 1 lettera c ha introdotto, come punto per la misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di unità organizzativa, gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

I responsabili di unità organizzativa saranno valutati in base al contributo dato al Disability Manager, in base alle proprie conoscenze e competenze specifiche, per consentire di raggiungere gli obiettivi previsti al fine di perseguire la piena accessibilità fisica e digitale, con particolare riguardo agli ultra sessantacinquenni e ai disabili.

Saranno inoltre valutati in base ai comportamenti dimostrati al fine di promuovere le pari opportunità per i dipendenti disabili mostrando partecipazione agli incontri fissati dal Disability Manager, informando e segnalando eventuali problematiche e possibili soluzioni organizzative, tecniche o tecnologiche

Le schede operative per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità, da parte delle persone con disabilità. sono riportate nell'allegato del presente documento "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance" a cui si fa rinvio.

Sezione 2: La misurazione e valutazione della performance del personale dipendente

La misurazione e la valutazione svolta dai responsabili delle unità organizzative sulla performance individuale del personale loro assegnato è effettuata sulla base di quanto definito dall'articolo 7 e 9 del Dlgs 150/2009 ed è collegata:

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

A) Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (punti 40 su 100)
--

I responsabili delle unità organizzative/settori, a seguito dell'approvazione del Piao, con cui la Giunta Comunale assegna loro gli obiettivi gestionali di struttura, procedono ad individuare ed assegnare, con proprio verbale, gli obiettivi ai singoli collaboratori, a un gruppo di essi o all'intero settore. Il responsabile spiegherà gli obiettivi da realizzare e i compiti richiesti a ciascun collaboratore, secondo le modalità operative descritte nell'allegato al presente atto "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance"

In sintesi si precisa che, come per gli obiettivi gestionali individuali assegnati ai responsabili di unità organizzativa, anche per i collaboratori gli obiettivi sono collegati alla programmazione a monte, in particolare agli obiettivi strategici e operativi declinati nel Dup e hanno le seguenti caratteristiche:

- sono rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione
- sono in un numero adeguato
- sono tali da determinare direttamente o indirettamente un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- sono riferibili ad un arco temporale precisato
- possono essere commisurabili, dove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonchè da comparazioni con amministrazioni analoghe
- sono correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
- sono specifici e misurabili in termini concreti e chiari

Soprattutto questa ultima caratteristica risulta essere fondamentale in quanto consente di individuare opportuni indicatori e relativi target di raggiungimento atti a misurare e valutare la performance programmata e raggiunta.

Gli obiettivi individuali o di gruppo concorrono alla valutazione della performance individuale del personale con un punteggio massimo di 40 punti su 100 e sono obiettivi di settore contenuti nel PIAO.

Va evidenziato che il collaboratore sarà valutato sul raggiungimento dell'obiettivo assegnato singolarmente e/o sul raggiungimento dell'obiettivo assegnato al gruppo.

Il punteggio relativo al raggiungimento dell'obiettivo assegnato a un gruppo di lavoro è attribuibile a tutti i componenti del gruppo con lo stesso punteggio, non ci possono essere internamente al gruppo di lavoro attribuzioni di punteggi differenti, l'obiettivo del gruppo di lavoro è da pensare come se il gruppo fosse un singolo individuo.

Qualora un soggetto abbia più obiettivi assegnati (individuali o di gruppo), ai fini della valutazione, si calcolerà la media dei punteggi espressa in percentuale e parametrata a 40.

La valutazione e misurazione finale relativa al raggiungimento dell'obiettivo viene effettuato da parte del responsabile della struttura organizzativa/settore, con le modalità definite nell'allegato al presente atto "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance"

B) Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate ed comportamenti professionali e organizzativi. (punti da 60 a 100)

Oltre alla capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati, per la valutazione del personale dipendente, risultano fondamentali le seguenti grandezze:

1- Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (10 punti su 100): rappresenta la capacità che il dipendente dimostra nel sentirsi parte di un gruppo, pensare e lavorare non in un'ottica ristretta e individuale ma orientato al raggiungimento dei risultati attesi della struttura di appartenenza, mettendosi a servizio dei colleghi a seconda delle necessità, dimostrando altruismo e flessibilità nel proprio lavoro.

Questa grandezza sarà misurata dalla seguente dimensione:

- propensione alla collaborazione e alla flessibilità.

- **Competenze dimostrate (30 punti su 100):** rappresenta l'insieme delle hard e soft skills che il dipendente ha dimostrato di possedere.

Si evidenzia che il punteggio attribuito ai dipendenti, per le singole dimensioni che vengono elencate di seguito, è differenziato tenendo conto dei diversi contenuti contrattuali previsti per i funzionari, gli istruttori e gli operatori esperti.

In particolare questa grandezza sarà misurata dalle seguenti dimensioni:

1 – hard skills: sono competenze e conoscenze tecniche, specifiche e misurabili che si acquisiscono tramite studio, formazione o esperienza lavorativa, e che sono necessarie per svolgere un determinato lavoro (es.: competenze informatiche, contabili, giuridiche, ingegneristiche, manutentive, organizzative, ecc)

In questo caso si tratta pertanto di valutare:

- le competenze tecniche specifiche dimostrate

- la propensione al miglioramento

2 – soft skills: sono le abilità personali e relazionali che caratterizzano il modo in cui ci si relaziona con gli altri, si risolvono problemi e si gestisce il lavoro, influenzando l'interazione con l'ambiente professionale e non solo. Si differenziano dalle hard skills, sono più difficili da misurare ma altrettanto fondamentali all'interno di un contesto lavorativo orientato al risultato e all'efficacia, vanno pertanto valutate poichè incidono direttamente sull'ambiente lavorativo e sul benessere individuale.

Questa grandezza sarà misurata dalla capacità comunicativa e pensiero critico, inteso come capacità di analizzare le informazioni e formulare un giudizio razionale)

- **Comportamenti professionali (10 punti su 100):** sono quei comportamenti attinenti agli atteggiamenti e ai valori etici dimostrati quali l'integrità, l'onestà, la trasparenza, la collaborazione, la comunicazione chiara e rispettosa, il rispetto delle diversità. Essere affidabili e responsabili, adattarsi ai cambiamenti, mostrare impegno, e saper gestire i conflitti in modo costruttivo sono altre qualità fondamentali per un atteggiamento professionale efficace.

Questa grandezza sarà misurata dal senso di responsabilità e affidabilità.

- **Comportamenti organizzativi (10 punti su 100):** sono l'insieme dei comportamenti osservabili degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni

all'interno di un contesto lavorativo, in particolare come questi interagiscono e si relazionano influenzando o meno la performance e la produttività lavorativa.

Questa grandezza sarà misurata dalle abilità relazionali finalizzate a influenzare la produttività, la soddisfazione dei dipendenti e l'efficacia generale dell'organizzazione.

Le modalità operative in merito alla misurazione e valutazione di quanto fin qui descritto saranno dettagliate nell'allegato al presente atto "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance"

Sezione 3: La misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale

La misurazione e valutazione del Segretario generale deve tener conto dei due ruoli che questa figura riveste nel nostro ente svolgendo le seguenti funzioni previste dal Dlgs 267/2000:

1 - Funzione tipica di Segretario Generale (art 97 del Dlgs 267/2000) valutabile attraverso:

- la qualità del contributo dato alla partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio;
- la qualità del contributo dato in veste di collaboratore e assistente giuridico-amministrativo agli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;

2 - Funzione di direttore generale (art 97 e 108 del Dlgs 267/2000) valutabile attraverso;

- la capacità di provvedere ed attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente e di sovrintendere, in generale, alla gestione dell'ente perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.
- la qualità del contributo dato a supporto degli organi di governo nella definizione degli strumenti di programmazione e nell'attività di coordinamento dei responsabili delle strutture organizzative;

Al Segretario generale, inoltre, l'amministrazione assegna la responsabilità della struttura organizzativa denominata "Area programmazione e organizzazione", disciplinata dal nostro Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, ed equiparata alla struttura organizzativa interna

denominata settore, fatte salve le specificità derivanti dall'esercizio del coordinamento generale.

Queste funzioni in concreto si valuteranno in base alle seguenti dimensioni valutative:

A- la capacità dimostrata di raggiungere gli indicatori di performance relativi al raggiungimento di obiettivi collegati alla performance organizzativa dell'ente e alla performance organizzativa della struttura assegnata.

B - competenze e qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale

C - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

D - Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

A) indicatori di performance relativi al raggiungimento di obiettivi collegati alla performance organizzativa dell'ente e alla performance organizzativa della struttura assegnata (punti 55 su 100)

Parte essenziale della misurazione e valutazione del Segretario Generale deriva dal raggiungimento degli obiettivi gestionali di ente e di struttura assegnati dalla Giunta comunale con la stesura del Peg e del Piao (previo confronto con il Segretario generale che può formulare proposte in merito).

Al Segretario generale è assegnata la diretta responsabilità del loro raggiungimento, sono obiettivi trasversali che coinvolgono tutti gli uffici, spetterà al Segretario generale programmare, coordinare e controllare i compiti attribuiti ai vari responsabili delle strutture organizzative.

Come già descritto in precedenza, si ricorda che gli obiettivi relativi alla performance di ente coinvolgono tutti gli uffici e possono essere generali, qualora conseguano obiettivi ed indirizzi direttamente individuati dalle politiche nazionali o indirizzi di governo, oppure anche obiettivi di performance organizzativa di ente la cui trasversalità deriva da valutazioni interne, sono spesso progetti definiti dall'amministrazione, il cui raggiungimento dipende dal coinvolgimento di tutti gli uffici, con esiti che ricadono su tutta la macchina comunale.

Al Segretario Generale, inoltre, in qualità di responsabile dell'Area Programmazione e organizzazione, la Giunta può assegnare obiettivi relativi alla performance organizzativa di struttura

Anche questi sono assegnati con la stesura del Peg e del Piao, previo confronto e tenendo conto delle proposte del Segretario generale.

In questo caso, gli obiettivi avranno le stesse caratteristiche degli obiettivi assegnati ai responsabili di struttura, definite precedentemente, a cui si rimanda e dovranno essere collegati alla programmazione a monte, in particolare agli obiettivi strategici e operativi declinati nel Dup.

Per ogni obiettivo si individueranno opportuni indicatori e relativi target di raggiungimento atti a misurare e valutare la performance programmata e raggiunta.

B) competenze e qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale (punti 40 su 100)
--

In merito a questo punto la misurazione e valutazione del Segretario generale sarà data da:

- qualità del supporto fornito alla Giunta e Consiglio: si valuta la professionalità dimostrata durante la partecipazione alle riunioni di Giunta e Consiglio e le capacità consultive e di assistenza richieste;
- qualità del contributo dato in materia giuridico-amministrativo: si valuta la conoscenza tecnico giuridica data a tutta la struttura, la capacità e l'attitudine rivolta anche alla crescita e al miglioramento continuo delle proprie competenze professionali e di tutto il personale, puntando sulla formazione quale leva strategica;
- capacità di programmare e attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente: si valuta la capacità dimostrata di programmare, coordinare e raggiungere gli obiettivi trasversali richiesti dalla normativa (anticorruzione, trasparenza, pari opportunità, rispetto tempi di pagamento , ecc) o individuati dall'amministrazione e le qualità dimostrate di leadership;
- qualità del contributo dato nella fase di coordinamento e controllo dei responsabili delle strutture organizzative: si valuta la capacità dimostrata di predisporre i documenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione chiari e completi e della loro implementazione attraverso la capacità di coordinare e fare squadra, principalmente con i responsabili delle strutture organizzative, al fine di realizzare concretamente gli obiettivi programmati, perseguendo livelli ottimali di performance complessiva delle strutture organizzative e dell'ente, garantendo la massima efficacia, efficienza e di economicità della macchina comunale.

L'art. 99 del Dlgs 267/2000 stabilisce che, nei Comuni, la figura del Segretario Generale dipende "funzionalmente" dal Sindaco al quale spettano le

attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'ente locale presso il quale questi presta servizio.
La valutazione della performance del Segretario generale, pertanto, viene effettuata dal Sindaco, con il supporto del Nucleo di Valutazione.

Nell'allegato al presente documento "Manuale operativo per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance" sono riportate le matrici che dovranno essere utilizzate per la misurazione e valutazione della performance del Segretario generale.

In merito alla misurazione e valutazione della:

C - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (punti 3 su 100);

D - Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità. (punti 2 su 100);

si rimanda a quanto previsto, e precedentemente declinato, per i responsabili di strutture organizzative

TITOLO V: L'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il Titolo III del Dlgs 150/2009 disciplina la materia del merito e dei premi con norme di carattere generale la cui applicazione agli enti locali avviene secondo quanto disposto in particolare dall'articolo 31 ai sensi del quale “gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17, comma 2, 18, 19, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1”.

Trattasi di norme di principio, già applicate in altre parti del presente regolamento, ovvero di prescrizioni per la contrattazione collettiva e decentrata e comunque non di diretta regolamentazione, che di seguito vengono riportate per completezza informativa.

L'articolo 17 dispone che dal sistema premiante non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano, a tale fine, le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

L'articolo 18 definisce i criteri e le modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance stabilendo che:

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. È vietata la 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.

I criteri per la differenziazione delle valutazioni sono contenuti nell'articolo 19 ed in particolare:

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.

L'articolo 23 regola le progressioni economiche stabilendo che:

1. Le amministrazioni pubbliche riconoscono selettivamente le progressioni economiche di cui all'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.
2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali

ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione.

L'articolo 24 prevede le progressioni di carriera ed in particolare:

1. Ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo n. 165 del 2001, le amministrazioni pubbliche, a decorrere dal 1° gennaio 2010, coprono i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.
2. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni.

L'articolo 25 prevede l'attribuzione di incarichi e responsabilità:

1. Le amministrazioni pubbliche favoriscono la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.
2. La professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

E' inoltre previsto l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, regolati dall'Art. 26:

1. Le amministrazioni pubbliche riconoscono e valorizzano i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini:
 - a) promuovono l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
 - b) favoriscono la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.
2. Gli incentivi di cui al comma 1 sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili di ciascuna amministrazione.

Infine l'articolo 27 prevede l'assegnazione del premio di efficienza:

1. Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

Titolo VI: La rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Ultima fase del Ciclo della performance è la rendicontazione dei risultati, che viene effettuata attraverso una serie di atti e procedure secondo quanto previsto dall'art 10 del Dlgs 150/2009 e in base alle procedure previste dal nostro regolamento sui controlli interni.

In particolare l'assolvimento della rendicontazione finale viene effettuato con i seguenti documenti:

- La Rendicontazione annuale dell'attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici, documento afferente al controllo strategico, con il quale si effettua una verifica a consuntivo relativamente all'attuazione degli obiettivi strategici e operativi contenuti nel DUP..

Il documento è presentato contestualmente al Rendiconto della gestione e consente di valutare quanto realizzato rispetto a quanto programmato, evidenziando eventuali scostamenti al fine di valutare possibili modifiche dei documenti di programmazione, in un'ottica di feed back

- La Relazione sulla performance, afferente al controllo di gestione, con la quale a consuntivo si verifica il raggiungimento degli obiettivi gestionali individuati nel Peg e declinati nel Piao, documento che consente in concreto di misurare e valutare la performance organizzativa e individuale di tutto il personale dell'ente.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa dei monitoraggi intermedi, descritti e di rendicontazione finale relativamente al controllo strategico e gestionale e la tabella riepilogativa relativa ai documenti di programmazione e rendicontazione dell'intero Ciclo della performance

CONTROLLO STRATEGICO		
Programmazione	Monitoraggio intermedio	Rendicontazione
Linee di programma		Relazione di fine mandato (a fine mandato)
Documento Unico di Programmazione (DUP)	Ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici (I semestre)	Rendicontazione annuale dell'attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici

CONTROLLO DI GESTIONE		
Programmazione	Monitoraggio intermedio	Rendicontazione
Peg e Piao	Referto di monitoraggio semestrale	Relazione sulla performance (organizzativa e individuale)

PARTE II: LA METODOLOGIA DI ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO ECONOMICO, I SOGGETTI E I MECCANISMI DI GARANZIA

Titolo I - Le modalità di erogazione dei premi di produttività dei responsabili di unità organizzative

L'importo disponibile per l'erogazione dell'indennità di risultato viene assegnato ai responsabili di unità organizzative/settori in base al seguente criterio: in caso di punteggio totale pari o superiore a 95/100 sarà corrisposta l'indennità di risultato in misura piena (100% dell'indennità di posizione).

In caso di punteggi inferiori a 95 sarà corrisposto un'indennità di risultato corrispondente al punteggio ottenuto rapportato a 100.

Per valutazioni complessive inferiori a 50 punti su 100 non si eroga l'indennità di risultato

Titolo II - Le modalità di erogazione dei premi di produttività al personale dipendente

Le modalità di erogazione dei premi di produttività ai dipendenti

Il budget risultante dalla contrattazione collettiva annuale viene suddiviso in relazione al parametro di categoria e all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno.

Il peso dei parametri di categoria è definito per tutti gli enti come segue e sostituisce laddove diversi i parametri eventualmente indicati nelle singole contrattazioni aziendali:

- dipendenti dell'area degli operatori e degli operatori esperti con peso 90;
- dipendenti dell'area degli istruttori con peso 100;
- dipendenti dell'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione con peso 115.

Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 120 ore annue, pari a 20 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore lavorate in più.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque non superiore al 50% sarà fatta dal superiore gerarchico presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di quest'ultimo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

Gli importi individuali vengono poi rideterminati in relazione alla fascia in cui sono inseriti. Il sistema prevede quattro fasce di merito:

- Per valutazioni complessive inferiori a 50 punti su 100 non si eroga l'incentivazione di risultato;
- da 50 a 70 punti si eroga il 60% dell'incentivo;
- da > 70 a 85 punti si eroga l'85% dell'incentivo;
- oltre 85 si eroga il 100% dell'incentivo.

Le economie che danno un'incentivazione inferiore al 100% determinano un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio di cui dell'anno successivo secondo le disposizioni contrattuali vigenti.

L'attribuzione di una valutazione in valore pari o inferiore al 50% del punteggio previsto dalla scheda di misurazione e valutazione della performance individuale, configura la fattispecie di "insufficiente rendimento" ai fini dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f) quinquies del Dlgs. 165/2001.

Titolo III - Le modalità di erogazione dei premi di produttività al Segretario Generale

La retribuzione di risultato del Segretario Generale è fissata nella misura massima del 10% del monte salari dell'anno di riferimento ed è attribuita, con decreto del Sindaco, sulla base del punteggio ottenuto nella valutazione complessiva (arrotondata all'unità superiore o inferiore a seconda che sia uguale/superiore o inferiore a 0,5), nella seguente misura:

- fino a 49 punti = valutazione negativa – nessuna retribuzione
- da 50 a 60 punti = 40% della misura massima
- da 61 a 70 punti = 60% della misura massima
- da 71 a 80 punti = 80% della misura massima
- da 81 a 90 punti = 90% della misura massima
- da 91 a 100 punti = 100% della misura massima

Titolo IV: I meccanismi di garanzia – procedure di conciliazione

- Responsabile di unità organizzativa:

Il Sindaco consegna copia della scheda di valutazione al valutato, il quale entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricevuta può formulare richiesta di riesame al Nucleo di Valutazione. Questi, sentito il Segretario Generale e il valutato, si esprime in merito alla possibilità di revisionare/modificare il giudizio formulato, entro 15 giorni, dandone comunicazione al Sindaco.

- Personale dipendente

Il responsabile di settore consegna copia della scheda di valutazione al valutato, il quale entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricevuta può formulare richiesta di riesame al Nucleo di Valutazione. Questi, sentito il responsabile di settore e il lavoratore valutato, si esprime in merito alla possibilità di revisione/modifica del giudizio formulato, dandone comunicazione all'Amministrazione.

I meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate dal valutatore prevedono il seguenti iter procedurale:

- a) Entro il termine di 3 giorni dalla ricezione della scheda, il valutato può richiedere, in caso dissenta dalla valutazione, un riesame da parte del responsabile della propria unità organizzativa, che si esprime nei 2 giorni successivi;
- b) Entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione, ne dà formale e motivata comunicazione al Nucleo di valutazione (NdV), e per conoscenza al Responsabile di settore valutatore, indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- c) esame, da parte del NdV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso, anche assistito da un rappresentante sindacale di sua fiducia o da un componente della RSU, e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;
- d) eventuale proposta del NdV al Responsabile di settore di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate, entro 15 giorni dal ricevimento della comunicazione presentata dal dipendente;
- e) comunicazione da parte del Responsabile di settore al ricorrente, e per conoscenza al NdV, della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia entro 5 giorni dal ricevimento della proposta del NdV ;

- Segretario Generale

La valutazione complessiva è sottoscritta dal Sindaco e inviata al Segretario Generale il quale, entro i successivi 7 giorni, può presentare le proprie controdeduzioni per iscritto.

Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva entro 15 giorni.

Titolo V: I soggetti del Ciclo di gestione e del Sistema di misurazione e valutazione della performance

Le funzioni di programmazione dell'ente e valutazione della performance sono svolte:

a) dalla Giunta che, sulla base degli indirizzi e programmi strategici, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

A tal fine annualmente, unitamente alla assegnazione delle dotazioni necessarie ai responsabili dei servizi, individua e definisce, approvando il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), gli obiettivi gestionali i quali sono:

- definiti in coerenza con le azioni strategiche di mandato cui si riferiscono;
- definiti in relazione ai bisogni della collettività;
- definiti in modo specifico e chiaro in modo da rendere facilmente comprensibile il risultato e la performance attesa dall'ente;
- tali da garantire una lettura sia degli obiettivi operativi sia degli eventuali obiettivi strategici;
- sia a livello organizzativo che individuale classificati per centro di responsabilità/centro di costo o elementare;
- misurabili in termini oggettivi ovvero corredati da appositi indicatori di performance (e relativi target);
- commisurati e correlati alle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili;

La Giunta approva inoltre la Relazione sulla performance, prevista dall'articolo 10 del D. Lgs 150/2009, in cui si evidenziano a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti;

b) dal Nucleo di Valutazione che nel Comune di Budrio svolge le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione e pertanto provvede alle seguenti funzioni:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla giunta;
- valida la relazione sulla performance; la validazione positiva delle attività dell'amministrazione o dell'ente è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- valuta la performance dei Responsabili delle strutture organizzative (settori) in relazione ai risultati attesi e propone al Sindaco l'attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria;
- è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle vigenti disposizioni;
- collabora nella definizione del sistema di valutazione, da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale;
- supporta, ove richiesto, il Sindaco nella valutazione annuale del Segretario Generale.

c) dai Responsabili delle strutture organizzative (settori), che valutano le performance individuali del personale loro assegnato, per le finalità perseguite dagli strumenti di valorizzazione del merito di cui al successivo ;

d) dal Sindaco che valuta la performance del Segretario comunale, con il supporto del Nucleo di Valutazione, e l'attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria;

e) dal Segretario Generale che:

- supporta la Giunta nella predisposizione dei documenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione dei documenti previsti dal Ciclo di gestione della performance
- supporta la Giunta e i Responsabili di Settore nella fase di concertazione in merito all'individuazione degli obiettivi da perseguire;
- supporta il Nucleo di Valutazione nella valutazione dei responsabili di settore.

COMUNE DI BUDRIO

MANUALE OPERATIVO PER L'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INDICE

Introduzione: Oggetto e finalità

Parte I: La performance individuale dei responsabili di unità organizzative

Titolo I: Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa di struttura) e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali

Titolo II: La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente), alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate

Titolo III: La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Titolo IV: Gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità

Parte II: La misurazione e valutazione della performance individuale del personale dipendente

Titolo I: Il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

Titolo II: La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Parte III: la misurazione e valutazione della performance individuale del segretario generale

Titolo I: Gli indicatori di performance relativi al raggiungimento di obiettivi collegati alla performance organizzativa dell'ente e alla performance organizzativa della struttura assegnata

Titolo II: Le competenze e la qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale

Titolo III – La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Titolo IV - Gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

Appendice:

- indicazioni per la valutazione dei collaboratori
- alcuni errori da conoscere ed evitare

INTRODUZIONE

OGGETTO E FINALITA'

Il presente allegato è un manuale operativo, contiene al suo interno i modelli, schemi, glossari da utilizzare al fine di consentire la misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Generale, del personale con responsabilità di strutture organizzative (settori) e del personale dipendente.

Si evidenzia che i glossari riportati nel presente allegato collegati alla valutazione della performance sono da considerare come indicazioni di massima per orientare e supportare i valutatori nella propria attività di valutazione, non potendo rappresentare la totalità delle fattispecie dei comportamenti e capacità.

PARTE I: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVE

In base all'organigramma del Comune di Budrio i responsabili di unità organizzative sono i responsabili di settore e sono valutati in base ai seguenti parametri riportati nel Dlgs 150/2009

- A) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa di struttura) e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- B) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente), alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- C) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- D) Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

Si riportano di seguito i supporti operativi necessari per la valutazione dei responsabili di settore in base ai quattro parametri descritti.

Titolo I: Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa di struttura) e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (60 punti su 100);

Parte essenziale della misurazione e valutazione del personale direttivo deriva dal raggiungimento degli obiettivi gestionali specifici di struttura affidati dalla Giunta comunale ai responsabili di settore con la stesura del Peg e del Piao (previo confronto fra l'amministrazione e i responsabili che possono anche formulare proposte in merito)

Gli obiettivi sono collegati alla programmazione a monte, in particolare agli obiettivi strategici e operativi declinati nel Dup

La Giunta può individuare ed assegnare anche obiettivi individuali ad hoc al responsabile di unità organizzativa.

Gli obiettivi di struttura o individuali concorrono alla valutazione della performance individuale del responsabile con un punteggio massimo di 60 punti su 100 e vengono misurati con opportune schede che ne contengono gli elementi essenziali necessari per effettuare le fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione finale.

In particolare la valutazione sarà effettuata essenzialmente attraverso il raggiungimento di indicatori a cui sono associati relativi target.

La valutazione finale, relativa al raggiungimento degli obiettivi, è effettuata dal Nucleo di Valutazione (NdV) con il supporto del Segretario Generale.

Si riportano le schede da utilizzare per la misurazione e valutazione degli obiettivi del settore e degli obiettivi individuali assegnati.

SCHEMA OBIETTIVO

OBIETTIVO GESTIONALE (DI STRUTTURA O INDIVIDUALE)	OGGETTO:
DESCRIZIONE OBIETTIVO GESTIONALE E RISULTATI E IMPATTI ATTESI	Inserire in fase di programmazione descrizione di sintesi relativa all'obiettivo gestionale e ai risultati attesi
LINEA DI PROGRAMMA	Inserire linea di programma a cui l'obiettivo è collegato
AMBITO STRATEGICO	Inserire l'ambito strategico a cui l'obiettivo è collegato
OUTCOME	Inserire l'outcome definito nel Dup
OBIETTIVO STRATEGICO	Inserire l'obiettivo strategico contenuto nel Dup a cui l'obiettivo è collegato
OBIETTIVO OPERATIVO	Inserire l'obiettivo operativo contenuto nel Dup a cui l'obiettivo è collegato
MISSIONE	Inserire la missione di bilancio a cui l'obiettivo è collegato
PROGRAMMA	Inserire il programma di bilancio a cui l'obiettivo è collegato

ASSESSORE	
RESPONSABILE SETTORE	
PRIORITÀ/PESO PERCENTUALE	
DURATA (MAX TRIENNIO)	
SETTORI / SERVIZI COINVOLTI (IN CASO DI OBIETTIVO TRASVERSALE O CHE RICHIEDA IL SUPPORTO DI ALTRI UFFICI)	
UTENTI / PORTATORI DI INTERESSI	

INDICATORI	formula	Target target anno x-1	Target previsto anno x*	Target previsto anno x +1	Target previsto anno x +2	Target raggiunto al 30/06/anno x	Target finale anno x	Percentuale di raggiungimento anno x (valutazione dell' oiv/ndv)
Descrizione indicatore								

* nel caso di target derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonchè da comparazioni con amministrazioni analoghe o da standard qualitativi previsti in carte di servizi, va specificato

OBIETTIVI SPECIFICI DI II LIVELLO / ATTIVITÀ	eseguita		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Inserire descrizione principali obiettivi specifici di II livello e/o attività collegabili all'obiettivo gestionale al fine di individuarne i tempi di relizzazione	S/N	Prevista												
	S/N	Realizzata												

Risultati al 30/06/anno x	Inserire descrizione di sintesi in fase di monitoraggio I semestre al fine di evidenziare quanto fatto ed eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato
Risultati al 31/12/anno x	Inserire descrizione di sintesi in fase di rendicontazione finale al fine di evidenziare quanto fatto ed eventuali

	scostamenti rispetto a quanto programmato
Note e segnalazioni	Inserire eventuali annotazioni per l'oiv/ndv ai fini della valutazione

Ad ogni obiettivo viene assegnato un peso crescente in base alla sua complessità e al carico di lavoro necessario per la sua realizzazione.

Il totale dei pesi sarà pari a 100.

La misurazione relativa al raggiungimento dell'obiettivo sarà espressa su base percentuale e il punteggio complessivo sarà dato dal prodotto della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, definito dal Nucleo di Valutazione (NdV), per il peso attribuito.

La somma così ottenuta di tutti gli obiettivi verrà parametrata a 60.

Di seguito si riporta la tabella di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del responsabile di settore (punteggio massimo 60 su 100) utilizzabile dal Nucleo di Valutazione.

Responsabile Settore				
N	VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 60 punti)	Grado % Raggiungimento (a)	PESO (b)	Punteggi Parziali (a x b)
1	OGGETTO OBIETTIVO			
2	OGGETTO OBIETTIVO			
3	OGGETTO OBIETTIVO			
4	OGGETTO OBIETTIVO			

5	OGGETTO OBIETTIVO			
	Valutazione media raggiungimento (max 100)		100	
	VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO (60 PUNTI)			0

Titolo II: La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente), le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (35 punti su 100);

Il responsabile di settore, oltre ad essere valutato sugli obiettivi assegnati al proprio settore o individuali, sarà valutato anche in base alle seguenti dimensioni:

- 1- capacità e contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi legati alla performance organizzativa dell'intero ente (punti 10 su 100);
- 2- competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.(punti 25 su 100)

In merito al primo punto gli obiettivi che coinvolgono l'intero ente (performance organizzativa di ente) possono essere definiti dal Governo o dal Legislatore (es. trasparenza, anticorruzione, ecc) o possono essere obiettivi trasversali individuati dall'amministrazione, affidati alla responsabilità diretta del Segretario generale. Sarà quest'ultimo a programmare, coordinare, monitorare l'apporto richiesto e dato dai singoli responsabili in base alle specificità dei ruoli ricoperti e in base alle proprie competenze.

Si valuta inoltre la capacità, da parte del responsabile, di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi individuati nel DUP.

A tal fine i parametri individuati per la misurazione e valutazione in merito alla capacità e sul contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi legati alla performance organizzativa dell'intero ente sono:

- a) Puntualità e precisione nell'assolvimento dei compiti richiesti (max punti 5)
- b) Contributo fornito in termini di conoscenze possedute, approfondimenti effettuati e capacità di interagire in un'ottica di gruppo (max punti 5)

Si valuta pertanto la capacità del responsabile di settore di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e degli obiettivi strategici e operativi individuati nel DUP rispettando le tempistiche, secondo quanto programmato, in modo preciso e puntuale e si valuta l'apporto dato in base alle proprie competenze e in base alla capacità di interagire con gli altri uffici, elemento necessario per il raggiungimento di obiettivi di natura strategica e trasversale.

In merito alla seconda dimensione si verificano le competenze professionali e manageriali possedute e dimostrate e la capacità di saper organizzare la propria struttura, nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione, in base alle seguenti dimensioni:

- **La leadership** orientata alla motivazione del personale, al raggiungimento degli obiettivi e alla crescita e sviluppo delle persona: la leadership va intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi, anche superando gli schemi consolidati, in modo flessibile ed innovativo, con senso di responsabilità, etica professionale, riuscendo a gestire in modo efficace e inclusivo le dinamiche di gruppo, motivando il personale soprattutto nei momenti di difficoltà, accrescendo le professionalità, assumendosi la responsabilità e l'iniziativa in situazioni di emergenza.
- **La capacità di programmare e organizzare** la propria unità assegnata in modo efficace orientandosi al risultato e al miglioramento continuo: dimostrare concretamente una buona conoscenza degli strumenti di programmazione, controllo e rendicontazione al fine di valutare correttamente la performance dell'ufficio, in un'ottica di riprogrammazione continua, dimostrando di saper interagire in modo propositivo con gli amministratori e con gli altri uffici, soprattutto nello sviluppo degli obiettivi strategici e di maggior impatto assegnati alla propria struttura o trasversali.
- **La capacità di orientarsi al cittadino e agli utenti esterni ed interni:** puntare al miglioramento dei servizi offerti, promuovendo e migliorando in tal modo l'immagine dell'ente e della pubblica amministrazione e, nel caso di uffici la cui attività principale abbia rilevanza interna, saper interagire positivamente ed efficacemente con gli uffici e i colleghi migliorando i processi gestionali interni al fine di efficientare la macchina comunale, puntando in particolare sulla innovazione e la semplificazione.
- **La formazione** quale leva strategica per il miglioramento continuo di se stessi e del capitale umano: accrescere le proprie competenze professionali e dei propri collaboratori (hard skills) rafforzando anche le competenze trasversali (soft skills), programmando percorsi formativi continui, mirati, anche in tema di sviluppo digitale e delle conoscenze tecnologiche sulla sicurezza.
- **L'attitudine al lavoro di squadra** dimostrando la capacità di interagire e mettersi a servizio delle altre unità organizzative: percepire il proprio ufficio come parte di una sistema unitario diffondendo questa cultura a tutti i propri collaboratori, valutando e puntando su rapporti costruttivi, di cortesia, che migliorino il clima e il benessere organizzativo e dei singoli lavoratori, coinvolgendo, ascoltando e facendosi carico dei problemi altrui in un'ottica di altruismo e di superamento di logiche lavorative verticistiche e settoriali.

Di seguito si riporta la tabella per la valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente),
(10 punti su 100)

0,5-2	insufficiente
2,5-3	sufficiente
3,5-4	Buono
4,5-5	ottimo

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI									
		0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
1	Puntualità e precisione nell'assolvimento dei compiti richiesti (max punti 5)										
2	Contributo fornito in termini di conoscenze possedute, approfondimenti effettuati e capacità di interagire in un'ottica di gruppo (max punti 5)										
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO : max 10											

Di seguito si riporta la tabella per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (25 punti su 100)

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI									
		0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
1	La leadership orientata alla motivazione del personale, al raggiungimento degli obiettivi e alla crescita e sviluppo delle persona										
2	La capacità di programmare e organizzare la propria unità assegnata in modo efficace orientandosi al risultato e al miglioramento continuo										
3	La capacità di orientarsi al cittadino e in generale agli utenti esterni ed interni										
4	La formazione quale leva strategica per il miglioramento continuo di se stessi e del capitale umano										
5	L'attitudine al lavoro di squadra dimostrando la capacità di interagire e mettersi a servizio delle altre unità organizzative										
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO : max 25											

Di seguito si riporta la tabella di sintesi con la descrizione dei comportamenti relativi ai punteggi assegnati :

Descrizione dei comportamenti per la valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance organizzativa dell'ente),		
dimensione	punteggio	descrizione
Puntualità e precisione nell'assolvimento dei compiti richiesti	0,5-2	Il responsabile di settore non ha rispettato ripetutamente le scadenze previste, il lavoro prodotto inoltre è stato assolto con negligenza,

		dimostrando competenze insufficienti e scarso orientamento al risultato, con ripercussioni negative sull'efficacia dell'azione amministrativa dell'ente.
	2,5-3	Sono stati rispettati i tempi assegnati e il responsabile di settore, supportato negli ambiti non strettamente di propria competenza, ha assolto i propri compiti.
	3,5-4	Sono stati rispettati i tempi assegnati con una buona qualità dei compiti richiesti. Il responsabile di settore, ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di ente con un buon livello di autonomia.
	4,5-5	Sono stati rispettati i tempi in modo puntuale assolvendo i compiti assegnati in autonomia, dimostrando di possedere buone conoscenze anche interdisciplinari.
Contributo fornito in termini di conoscenze possedute, approfondimenti effettuati e capacità di interagire in un'ottica di gruppo	0,5-2	Non è stato dato alcun contributo al gruppo di lavoro, anche su aspetti di propria competenza, dimostrando una mancanza di attitudine al lavoro intersettoriale.
	2,5-3	L'apporto dato è stato relativo alle proprie conoscenze, risultate aggiornate. Lo scambio di informazioni è stato adeguato.
	3,5-4	Sono state condivise conoscenze aggiornate in merito alle proprie competenze, con approfondimenti di buon livello e utili al gruppo. Il responsabile di settore ha saputo interagire con i colleghi in un'ottica di raggiungimento del risultato.
	4,5-5	Le competenze dimostrate sono risultate di buon livello e aggiornate, si è svolto un ottimo lavoro di squadra, diffondendo il proprio sapere e recependo in modo positivo il sapere degli altri responsabili con ripercussioni positive sul raggiungimento degli obiettivi trasversali. Il responsabile di settore si è dimostrato inoltre sempre disponibile e pronto anche a supportare i colleghi instaurando un buon clima di lavoro.

Descrizione dei comportamenti per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché dei comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate		
dimensione	punteggio	descrizione
La leadership orientata alla motivazione del personale, al raggiungimento degli obiettivi e alla crescita e sviluppo delle persona	0,5-2	Il responsabile ha espresso un comportamento fortemente negativo che ha influito negativamente sull'ufficio di competenza e su tutta la struttura. Non è stato capace di assumersi responsabilità, soprattutto nei momenti di difficoltà ed emergenza. Il suo comportamento non è stato di esempio, diffondendo un clima negativo all'interno dell'ufficio, dimostrandosi poco competente, con scarsa capacità a motivare ed innescare percorsi di crescita
	2,5-3	Il comportamento del responsabile è stato complessivamente adeguato, coordinando e supportando il proprio ufficio al fine di assolvere ai compiti assegnati al settore, favorendo la crescita interna.
	3,5-4	Il responsabile ha saputo creare un buon clima lavorativo, riuscendo a portare a termine i compiti assegnati, dando di sé un'immagine positiva. Ha saputo motivare il personale nell'assolvimento dei compiti richiesti e introdurre spinte al miglioramento e alla crescita professionale. Ha coordinato e controllato le attività programmate con puntualità e precisione.
	4,5-5	Il responsabile è stato in grado di diffondere un buon clima lavorativo da cui sono derivati un insieme di effetti positivi che hanno consentito di assolvere i compiti assegnati in modo puntuale e preciso. Ha saputo innescare comportamenti virtuosi, di crescita, scambio di saperi, interni ed esterni al proprio settore, dimostrando comportamenti responsabili e inclusivi, dando fiducia e coinvolgendo i propri collaboratori riuscendo anche a sviluppare buone relazioni con gli altri settori, riuscendo a gestire anche difficoltà e situazioni non programmabili.
La capacità di programmare e organizzare la propria unità assegnata in modo efficace orientandosi al risultato e al miglioramento continuo	0,5-2	Il responsabile si è dimostrato disinteressato nella predisposizione degli strumenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione del lavoro del proprio settore con ripercussioni negative sull'attività operativa, con la diretta conseguenza di non aver raggiunto gli obiettivi assegnati e di non essere stato in grado di misurare e valutare correttamente la performance

		dei propri collaboratori.
	2,5-3	Il responsabile ha predisposto documenti di programmazione chiari e completi, ha svolto la fase di monitoraggio analizzando lo stato di fatto al fine di valutare eventuali misure da intraprendere per riprogrammare gli obiettivi assegnati. Ciò ha influito positivamente sull'organizzazione del proprio ufficio e sul raggiungimento degli obiettivi assegnati. I propri collaboratori sono stati informati adeguatamente sui risultati da raggiungere e anche la fase di misurazione e valutazione della performance è risultata adeguata.
	3,5-4	Il responsabile ha svolto regolarmente l'attività di programmazione del proprio settore, effettuando correttamente anche le fasi di monitoraggio e rendicontazione. I propri collaboratori sono stati informati e coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati sia individualmente che di gruppo. Ha riposto fiducia nella sua struttura condividendo cronoprogrammi e piani di attività efficaci, con un coordinamento continuo che ha facilitato i flussi di informazioni. Le fasi di rendicontazione e valutazione della performance dei collaboratori sono risultate adeguate e motivate.
	4,5-5	Il responsabile ha dimostrato di possedere buone capacità di programmazione coinvolgendo da subito la propria struttura già nelle fasi iniziali di individuazione degli obiettivi e delle attività da implementare. E' stato condiviso l'ordine logico e le tempistiche al fine di raggiungere obiettivi assegnati sia relativi alla propria struttura ma anche trasversali di ente. Sono stati previsti anche percorsi formativi al fine di poter assolvere i compiti assegnati. Alla stesura di documenti chiari ed esaustivi è seguita una fase efficace di monitoraggio basata su un costante coordinamento e controllo delle fasi gestionali che hanno facilitato la rendicontazione dei risultati raggiunti e la valutazione dei collaboratori, che è risultata una fase sequenziale di un processo condiviso L'ufficio è stato inoltre organizzato in modo aperto, prevedendo anche

		momenti di confronto con gli altri uffici al fine perseguire obiettivi e processi intersettoriali.
La capacità di orientarsi al cittadino e agli utenti esterni ed interni	0,5-2	- responsabile di un settore direttamente interessato nella erogazione di servizi rivolti a cittadini/utenti esterni: il responsabile non ha dimostrato particolari capacità di orientamento al cittadino, i servizi resi non sono stati giudicati adeguati, sono pervenuti molti reclami e segnalazioni di problemi a cui non si è riusciti a rispondere in modo adeguato e tempestivo. Non sono state effettuate analisi approfondite sui costi /benefici e sulle ricadute sul bilancio dell'ente delle proprie attività. - responsabile di settore direttamente interessato in processi aventi carattere prettamente interno, con output caratterizzati da attività di supporto per gli uffici interni: il responsabile si è dimostrato inadeguato sia nell'attività di produzione di servizi interni, sia nella capacità di interfacciarsi con gli uffici/ utenti interni, non venendo incontro a legittime richieste e non assolvendo ai propri compiti con puntualità e precisione, creando così inefficienze interne e un rallentamento della macchina comunale, contribuendo a generare anche un clima lavorativo non positivo.
	2,5-3	- responsabile di un settore direttamente interessato nella erogazione di servizi rivolti a cittadini/utenti esterni: il responsabile ha dimostrato attenzione alla qualità dei servizi resi, effettuando analisi costi/benefici adeguate e dando la dovuta importanza agli impatti sul bilancio dell'ente. Ha risposto con attenzione ai reclami e alle segnalazioni degli utenti e alle sollecitazioni interne riuscendo a proporre soluzioni adeguate in tempi ragionevoli. - responsabile di settore direttamente interessato in processi aventi carattere prettamente interno, con output caratterizzati da attività di supporto per gli uffici interni: il responsabile ha svolto un lavoro di qualità soddisfacendo le richieste

		pervenute dagli uffici, riuscendo a migliorare la qualità dei processi interni in modo adeguato, rispetto a quanto programmato.
	3,5-4	- responsabile di un settore direttamente interessato nella erogazione di servizi rivolti a cittadini/utenti esterni: il responsabile con la sua attività è riuscito ad erogare servizi di qualità ai cittadini, dimostrato dal fatto che non ci sono state segnalazioni di rilievo ed è comunque riuscito a rispondere tempestivamente a reclami e problematicità. Ha rispettato i vincoli bilancio, attraverso analisi istruttorie ben eseguite che hanno consentito inoltre agli amministratori di avere informazioni dettagliate ai fini delle politiche tariffarie. - responsabile di settore direttamente interessato in processi aventi carattere prettamente interno, con output caratterizzati da attività di supporto per gli uffici interni: il responsabile ha svolto un buon lavoro, gestendo le fasi del processo assegnato in modo adeguato, riuscendo ad interagire positivamente con gli altri uffici e a fornire un buon output, rispettando tempi e modalità programmate. Si è dimostrato inoltre in grado di supportare gli uffici in nuove attività e di innovare processi interni al fine di razionalizzare esemplificare l'attività amministrativa.
	4,5-5	- responsabile di un settore direttamente interessato nella erogazione di servizi rivolti a cittadini/utenti esterni: il responsabile ha saputo orientare il suo ufficio nel miglioramento dei rapporti con il cittadino, ha erogato servizi di qualità, in linea con le disponibilità di bilancio assegnate. E' riuscito ad intercettare le richieste e i bisogni dei cittadini anche gestendo incontri con gli utenti a cui si è dato ascolto. Si è data risposta fornendo motivazioni esaustive, dimostrando complessivamente con il suo settore di riuscire a intrattenere buone relazioni con gli utenti e di introdurre anche innovazioni o miglioramenti ai servizi offerti.

		- responsabile di settore direttamente interessato in processi aventi carattere prettamente interno, con output caratterizzati da attività di supporto per gli uffici interni: il responsabile, mediante il proprio ufficio, ha saputo supportare gli altri settori intervenendo già nelle prime fasi dei processi, riuscendo a fornire da subito indicazioni e informazioni che hanno facilitato l'attività dei settori. Questa modalità di lavoro ha consentito anche di adempiere a nuove incombenze e attività venendo incontro alle difficoltà palesate dai colleghi e riuscendo anche ad alleggerire il carico di lavoro dei settori o comunque a semplificarlo e razionalizzarlo. Si è creato così un buon clima lavorativo e sono stati raggiunti risultati programmati anche innovando o migliorando i processi esistenti.
La formazione quale leva strategica per il miglioramento continuo di se stessi e del capitale umano	0,5-2	Il responsabile non attiva per sé e per i propri collaboratori percorsi formativi, non puntando all'accrescimento delle competenze, restando passivo e non partecipando nemmeno ai corsi relativi alle materie di propria competenza.
	2,5-3	Il responsabile ha programmato giornate formative orientate alla crescita delle conoscenze proprie e dei propri collaboratori, puntando principalmente agli aggiornamenti normativi e in materie di propria competenza.
	3,5-4	Il responsabile programma e realizza buoni piani formativi, per sé e per i propri collaboratori, puntando sulla crescita in particolare delle hard skills e soft skills, riuscendo a impostare percorsi di crescita che tengano conto anche delle attitudini personali e dei possibili ambiti di miglioramento.
	4,5-5	Il responsabile imposta percorsi formativi ad hoc puntando sulla crescita di breve e medio periodo per l'intero ufficio, dando importanza anche al rafforzamento di competenze trasversali. E' inoltre attento agli aggiornamenti relativi ai miglioramenti tecnici e tecnologici.
L'attitudine al lavoro di squadra dimostrando la capacità di interagire e mettersi a servizio delle altre unità organizzative	0,5-2	Il responsabile non ha dimostrato attitudine al lavoro intersettoriale, mostrando un comportamento di chiusura e di scarsa interazione con gli altri uffici
	2,5-3	Il responsabile interagisce positivamente con gli altri uffici rendendosi disponibile e mostrando un'adequata attitudine al lavoro di squadra.

	3,5-4	Il responsabile partecipa positivamente a percorsi lavorativi interattivi e condivisi con altri settori e si fa promotore di questo comportamento all'interno della sua unità organizzativa. Dimostra di mettersi al servizio e supporto degli altri uffici e diffonde fra i suoi collaboratori, come elemento virtuoso, la propensione alla collaborazione e all'ascolto di tutti i colleghi.
	4,5-5	Il responsabile si fa promotore di una cultura di apertura, pensando al lavoro di squadra come una modalità idonea per orientarsi al risultato in un contesto lavorativo con problematicità trasversali sempre più rilevanti Propone attivamente percorsi condivisi con altri responsabili, e con le loro strutture, al fine di migliorare i processi lavorativi e i rapporti interpersonali, influenzando positivamente sul clima organizzativo e sul benessere del personale, lavorando inoltre per prevenire o risolvere problematicità e contrasti.

Titolo III: La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (punti 3 su 100)

La capacità di valutazione dei collaboratori costituisce una componente importante del Sistema di misurazione e valutazione della performance dei responsabili di settore in quanto contribuisce a dare sostanza al bene organizzativo della "equità percepita".

Nel contempo favorisce l'affermazione di quella cultura del merito che può produrre un nuovo impulso verso l'azione della P.A.

Le modalità di misurazione e valutazione di detto parametro richiedono che vengano esaminate le seguenti dimensioni:

- 1) **La qualità del processo e degli strumenti adottati** (punti 1,5 su 100), messi in atto da parte del responsabile apicale nel produrre la valutazione dei propri collaboratori che si basa essenzialmente su due punti:
 - a) aver definito e illustrato ad ogni collaboratore gli obiettivi assegnati in modo chiaro, definendo quali siano in concreto i risultati attesi e come questi verranno misurati;
 - b) aver spiegato con chiarezza come sarà effettuata in concreto la misurazione e valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi

- 2) **I risultati del processo di valutazione dei collaboratori** (punti 1,5 su 100) attuato dal Responsabile apicale, esaminati sotto il profilo dell'effettiva differenziazione nelle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito.

A tal fine il Nucleo di Valutazione prenderà in esame tutte le valutazioni del gruppo di lavoro facente capo al Responsabile e ne calcolerà lo scarto quadratico medio

In particolare il punteggio da attribuire sarà valutato con la seguente modalità:

Punteggio assegnabile		SQM
0	insufficiente	$SQM < 1$
0,5	Mediocre	$1 \leq SQM < 1,5$
1	Buono	$1,5 \leq SQM < 2$
1,5	Ottimo	$2 \leq SQM$

Qualora alla struttura organizzativa vengano assegnati fino a tre collaboratori questa dimensione non viene presa in considerazione e pertanto la valutazione complessiva ottenuta in relazione ai parametri A, B, D sarà rapportata a 100 .

Di seguito si riporta la tabella per la valutazione dei propri collaboratori

--	--	--

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI			
		0,00	0,50	1	1,50
1	La qualità del processo e degli strumenti adottati				
2	I risultati del processo di valutazione dei collaboratori				
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO : max 3					

Descrizione dei comportamenti per la Valutazione dei propri collaboratori		
Dimensioni	Punteggio	Descrizione
La qualità del processo e degli strumenti adottati	0,00	Il responsabile non ha proceduto, nei tempi e nelle modalità richieste, ad assegnare e spiegare gli obiettivi ai propri collaboratori, nè a descrivere i comportamenti per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Non è stato effettuato il monitoraggio semestrale e non sono state consegnate le valutazioni finali
	0,50	Il responsabile ha proceduto ad illustrare ai propri collaboratori le schede degli obiettivi assegnati e i comportamenti e le competenze richieste, tramite verbale. Non ha effettuato il colloquio e la valutazione di monitoraggio intermedio. Le valutazioni finali sono state consegnate senza effettuare i colloqui necessari per dare spiegazioni in merito ai propri collaboratori.
	1,00	Il responsabile ha consegnato ai collaboratori, nei tempi e con le modalità previste, le schede di assegnazione degli obiettivi e di descrizione dei comportamenti per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Ha consegnato il Verbale di assegnazione obiettivi ai propri collaboratori e al servizio personale.

		Il monitoraggio intermedio è stato effettuato e verbalizzato solo nel caso di situazioni problematiche. La valutazione finale è stata effettuata regolarmente, consegnando le schede previo colloquio di spiegazione dei punteggi assegnati.
	1,50	Il responsabile ha effettuato un percorso valutativo completo partendo dalla consegna delle schede di assegnazione degli obiettivi e di descrizione dei comportamenti per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Ha consegnato il Verbale di assegnazione obiettivi ai propri collaboratori e al servizio personale. Ha regolarmente svolto il monitoraggio intermedio e ha predisposto un verbale che ha esaminato l'intero andamento degli obiettivi, sia di quelli caratterizzati da problematicità, sia di quelli in linea con la programmazione, descrivendo quanto fatto al I semestre. La valutazione finale è stata effettuata regolarmente, consegnando le schede previo colloquio di spiegazione dei punteggi assegnati.

Titolo IV: Gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità (Punti 2 su 100)

I responsabili di settore saranno valutati sul contributo dato al Disability Manager, in base alle proprie conoscenze e competenze specifiche, per consentire di raggiungere gli obiettivi previsti al fine di perseguire la piena accessibilità fisica e digitale, con particolare riguardo agli ultra sessantacinquenni e ai disabili.

Saranno inoltre valutati in base ai comportamenti dimostrati al fine di promuovere le pari opportunità per i dipendenti disabili, mostrando partecipazione agli incontri fissati dal Disability Manager, informando e segnalando eventuali problematiche e possibili soluzioni organizzative, tecniche o tecnologiche.

In particolare saranno valutati in base a un solo parametro relativo alle competenze e comportamenti dimostrati al fine di supportare il Disability Manager nel raggiungimento degli obiettivi programmati con i seguenti punteggi.

0	insufficiente
0,50	Mediocre
1	sufficiente
1.5	Buono
2	ottimo

Di seguito si riporta la tabella per la valutazione del effettuata ai fini del raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità da parte delle persone con disabilità e, a seguire la tabella contenente la descrizione dei comportamenti

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
		0	0,50	1	1.5	2
1	Competenze e comportamenti dimostrati al fine di supportare il Disability Manager					
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO : max 2						

Dimensioni	Punteggio	Descrizione
Competenze e comportamenti dimostrati al fine di supportare il Disability Manager	0	Il responsabile non ha mostrato alcun interesse, non fornendo alcuna collaborazione e non sentendo il tema come una propria competenza
	0,50	Il responsabile ha partecipato agli incontri in modo passivo, ha preso conoscenza di eventuali problematiche ma non è stato particolarmente proattivo.
	1	Il responsabile ha partecipato agli incontri, ha preso conoscenza di eventuali problematiche adottando le eventuali misure richieste.
	1.5	Il responsabile ha partecipato agli incontri con interesse mostrando un buon livello di partecipazione, dimostrandosi interessato al problema .

	2	Il responsabile ha partecipato agli incontri, si è dimostrato molto attento al tema mettendo in campo le proprie competenze e fornendo al Disability manager supporto, informazioni necessarie ed eventuali soluzioni per il raggiungimento degli obiettivi programmati
--	---	---

PARTE II: LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

La misurazione e la valutazione svolta dai responsabili di settore sulla performance individuale del personale loro assegnato è effettuata sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Dlgs 150/2009:

A) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

B) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Titolo I: Il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (punti 40 su 100)

I responsabili dei settori, a seguito dell'approvazione del Piao, con cui la Giunta Comunale assegna loro gli obiettivi gestionali di struttura, procedono ad individuare ed assegnare, con proprio atto interno, gli obiettivi ai singoli collaboratori o a un gruppo di essi o all'intero settore.

In sintesi si precisa che, come per gli obiettivi gestionali individuali assegnati ai responsabili di unità organizzativa, anche per i collaboratori gli obiettivi sono collegati alla programmazione a monte, in particolare agli obiettivi strategici e operativi declinati nel Dup

Gli obiettivi individuali o di gruppo concorrono alla valutazione della performance individuale del personale con un punteggio massimo di 40 punti su 100, sono obiettivi di settore, contenuti nel PIAO, e devono essere esplicitati attraverso schede che contengano gli elementi essenziali necessari per effettuare le fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione finale dell'obiettivo assegnato.

Va evidenziato che il collaboratore, in merito a questo punto, sarà valutato sul raggiungimento dell'obiettivo assegnato singolarmente e/o sul raggiungimento dell'obiettivo assegnato al gruppo.

Il punteggio relativo al raggiungimento dell'obiettivo assegnato a un gruppo di lavoro è attribuibile a tutti i componenti del gruppo con lo stesso punteggio, non ci possono essere internamente al gruppo di lavoro attribuzioni di punteggi differenti, l'obiettivo del gruppo di lavoro è da pensare come se il gruppo fosse un singolo individuo.

Qualora un soggetto abbia più obiettivi assegnati (individuali o di gruppo), ai fini della valutazione, si calcolerà la media dei punteggi espressa in percentuale e parametrata a 40.

Di seguito si riportano le schede da utilizzare per la valutazione e misurazione finale relativa al raggiungimento dell'obiettivo da parte del responsabile del settore

OBIETTIVO GESTIONALE (DI STRUTTURA O INDIVIDUALE)	OGGETTO:
NOME E COGNOME DEL O DEI COLLABORATORI	Inserire il nome del collaboratore se obiettivo individuale, o i nomi di tutti i collaboratori del gruppo
DESCRIZIONE OBIETTIVO GESTIONALE E RISULTATI E IMPATTI ATTESI	Inserire in fase di programmazione la descrizione relativa all'obiettivo gestionale e ai risultati attesi
RESPONSABILE SETTORE	
DURATA (MAX TRIENNIO)	

INDICATORI	formula	Target target anno x-1	Target previsto anno x	Target previsto anno x +1	Target previsto anno x +2	Target raggiunto al 30/06/anno x	Target finale anno x	Percentuale di raggiungimento anno x (valutazione dell' responsabile)
Descrizione indicatore								

OBIETTIVI SPECIFICI DI II LIVELLO / ATTIVITÀ	eseguita		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Inserire descrizione principali obiettivi specifici di II livello e/o attività collegabili all'obiettivo gestionale al fine di individuarne i tempi di relizzazione	S/N	Prevista												
	S/N	Realizzata												

NB: inserire solo le attività in capo al collaboratore se l'obiettivo è individuale, o complessive se l'obiettivo è di gruppo

Risultati al 30/06/anno x	Inserire descrizione di sintesi in fase di monitoraggio I semestre al fine di evidenziare quanto fatto ed eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato
---------------------------	---

Risultati al 31/12/anno x	Inserire descrizione di sintesi in fase di rendicontazione finale al fine di evidenziare quanto fatto ed eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato
Note e segnalazioni	Inserire eventuali annotazioni del responsabile del settore ai fini della valutazione

NB: la descrizione dei risultati, nel caso di obiettivo di gruppo, deve essere unica e complessiva e non relativa a singoli collaboratori coinvolti

Di seguito si riporta la tabella di misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale (punteggio massimo 40 su 100) per la valutazione effettuata dal responsabile di settore su ogni singolo collaboratore

Nome e cognome collaboratore		
N	VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 40 punti)	Grado % Raggiungimento (a)
1	OGGETTO OBIETTIVO	
2	OGGETTO OBIETTIVO	
3	OGGETTO OBIETTIVO	
	Valutazione media raggiungimento	
	VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO (40 PUNTI)	

NB: la valutazione è fatta mediante l'assegnazione di un punteggio percentuale per ogni obiettivo la cui media verrà parametrata a 40

Titolo II: La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Oltre alla capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati, per la valutazione del personale dipendente risultano fondamentali le seguenti grandezze:

- **Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza:** rappresenta la capacità che il dipendente dimostra nel sentirsi parte di un gruppo, pensare e lavorare non in un'ottica ristretta e individuale ma orientato al raggiungimento dei risultati attesi della struttura di appartenenza, mettendosi a servizio dei colleghi a seconda delle necessità, dimostrando altruismo e flessibilità nel proprio lavoro.

Questa grandezza sarà misurata dalla propensione alla collaborazione e flessibilità **(10 punti su 100)**

Si evidenzia che il punteggio attribuito ai dipendenti ai fini della valutazione, per le singole dimensioni che vengono elencate di seguito, è differenziato tenendo conto dei diversi contenuti contrattuali previsti per i funzionari, gli istruttori e gli operatori esperti.

Pertanto i punteggi assegnati verranno paramentrati al valore attribuito ai fini della valutazione

- **Competenze dimostrate (30 punti su 100):** rappresenta l'insieme delle hard e soft skills che il dipendente ha dimostrato di possedere ed in particolare questa grandezza sarà misurata da le seguenti dimensioni:

1 – hard skills: sono competenze e conoscenze tecniche, specifiche e misurabili che si acquisiscono tramite studio, formazione o esperienza lavorativa, e che sono necessarie per svolgere un determinato lavoro (es.: competenze informatiche, contabili, giuridiche, ingegneristiche, manutentive, organizzative, ecc)

Si tratterà pertanto di valutare:

- le competenze tecniche specifiche dimostrate
- la propensione al miglioramento

2 – soft skills: sono le abilità personali e relazionali che caratterizzano il modo in cui ci si relaziona con gli altri, si risolvono problemi e si gestisce il lavoro, influenzando l'interazione con l'ambiente professionale e non solo. Si differenziano dalle hard skills, sono più difficili da misurare ma altrettanto fondamentali all'interno di un contesto lavorativo orientato al risultato e all'efficacia, vanno pertanto valutate poichè incidono direttamente sull'ambiente lavorativo e sul benessere individuale.

Questa grandezza sarà misurata dalla capacità comunicativa e pensiero critico, inteso come capacità di analizzare le informazioni e formulare un

giudizio razionale

- **Comportamenti professionali:** sono quei comportamenti attinenti agli atteggiamenti e ai valori etici dimostrati quali l'integrità, l'onestà, la trasparenza, la collaborazione, la comunicazione chiara e rispettosa, il rispetto delle diversità. Essere affidabili e responsabili, adattarsi ai cambiamenti, mostrare impegno, e saper gestire i conflitti in modo costruttivo sono altre qualità fondamentali per un atteggiamento professionale efficace.

Questa grandezza sarà misurata dal senso di responsabilità e affidabilità

- **Comportamenti organizzativi (10 punti su 100):** sono l'insieme dei comportamenti osservabili degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni all'interno di un contesto lavorativo, in particolare come questi interagiscono e si relazionano influenzando o meno la performance e la produttività lavorativa.

Questa grandezza sarà misurata dalle abilità relazionali finalizzate a influenzare la produttività, la soddisfazione dei dipendenti e l'efficacia generale dell'organizzazione.

Questa grandezza sarà misurata dalle abilità relazionali

Di seguito si riporta la tabella da utilizzare per la misurazione e valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi del personale:

dimensioni	descrizione	Punti assegnati
------------	-------------	-----------------

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	propensione alla collaborazione e flessibilità										
Competenze dimostrate	Hard skills-competenze tecniche specifiche dimostrate										
	Hard skills- propensione al miglioramento										
	Soft skills - capacità comunicativa e pensiero critico										
Comportamenti professionali	senso di responsabilità e affidabilità										
Comportamenti organizzativi	abilità relazionali										

Di seguito si riporta la tabella con la descrizione dei punteggi assegnati per la misurazione e valutazione della performance della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi e, a seguire, la descrizione dei comportamenti.

1-4	insufficiente
5-6	sufficiente
7-8	Buono
9-10	ottimo

Descrizione dei comportamenti per la valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.		
Dimensioni	Punteggio	Descrizione
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza: propensione alla collaborazione e flessibilità	1-4	Il dipendente si è dimostrato disinteressato agli obiettivi assegnati al settore e in generale ai livelli di performance del proprio ufficio, agendo in un'ottica individualista e chiusa, sentendo come propri solo gli obiettivi direttamente assegnati.
	5-6	Il dipendente ha dato importanza al raggiungimento dei propri obiettivi assegnati, dimostrando disponibilità alla collaborazione richiesta all'interno dell'ufficio.
	7-8	Il dipendente lavora nel perseguimento degli obiettivi assegnati, interagisce bene con i colleghi nell'assolvimento di obiettivi di gruppo, è disponibile anche in attività a supporto utili per il perseguimento di obiettivi non assegnati direttamente ma importanti per il perseguimento della performance generale della propria struttura.
	9-10	Il dipendente è riuscito a raggiungere i propri obiettivi ed ha dimostrato uno spirito di squadra, sapendosi mettere a disposizione, riuscendo anche a dimostrare flessibilità professionale, affrontando positivamente anche compiti non programmati, dimostrando una spiccata propensione al raggiungimento

		del risultato in un'ottica non individualista.
Hard skills - competenze tecniche specifiche dimostrate	1-4	Le competenze tecniche dimostrate dal dipendente sono risultate insufficienti, non possedendo conoscenze adeguate richieste dal ruolo ricoperto
	5-6	Il dipendente ha conoscenze tecniche che gli consentono di svolgere in modo congruo il proprio lavoro.
	7-8	Il dipendente ha conoscenze tecniche che gli consentono di adempiere ai compiti assegnati in modo corretto, dimostrando autonomia, è in grado di individuare e segnalare problematiche sapendo fornire anche possibili soluzioni.
	9-10	Il dipendente ha dimostrato conoscenze tecniche di assoluto livello, dimostrando una padronanza del proprio sapere, riuscendo a svolgere il proprio lavoro in autonomia, con ottime capacità di problem solving, a cui si aggiunge la capacità di diffondere la propria esperienza e il proprio sapere ai colleghi.
Hard skills - propensione al miglioramento	1-4	Il dipendente non ha mostrato interesse e propensione al miglioramento e alla formazione, facendo fatica a modificare il proprio saper fare in situazioni nuove e di cambiamento.
	5-6	Il dipendente ha partecipato a corsi formativi, dimostrando di voler accrescere il proprio sapere, soprattutto in attività strettamente attinenti ai propri compiti.
	7-8	Il dipendente è propenso al miglioramento, mostra interesse nei percorsi di crescita e formativi, dimostrando progressi anche nell'applicazione concreta delle nuove conoscenze acquisite.
	9-10	Il dipendente ha dimostrato una propensione al miglioramento, richiede e condivide percorsi formativi mirati al raggiungimento dei risultati, mostrando particolare interesse per i miglioramenti tecnici e/o tecnologici, che è in grado di applicare concretamente, incidendo positivamente sulla qualità del suo lavoro e di quello della propria struttura.
Soft skills - capacità comunicativa e pensiero critico	1-4	Il dipendente non ha dimostrato propensione ai rapporti personali e relazionali, anche con gli utenti esterni. Non ha mostrato interesse alla risoluzione di problemi e ad analizzare i compiti assegnati, dimostrandosi poco autonomo, lavorando senza fornire informazioni e indicazioni utili per lo svolgimento delle attività della struttura di appartenenza.
	5-6	Il dipendente mostra abilità di comunicazione sia con i colleghi che con gli

		utenti esterni. Esprime opinioni in merito ai processi lavorativi evidenziando eventuali criticità con soluzioni operative adeguate.
	7-8	Il dipendente ha una buona capacità comunicativa, ascolta inoltre con interesse opinioni e valutazioni dei colleghi interagendo in modo costruttivo. Ha conoscenze che gli consentono di analizzare i processi lavorativi, fornendo informazioni utili, sapendo anche introdurre innovazioni. Anche con gli utenti esterni riesce a instaurare rapporti positivi dimostrandosi empatico e portato alla soluzione dei problemi.
	9-10	Il dipendente riesce a coinvolgere i colleghi instaurando un ottimo clima lavorativo di arricchimento, fornisce informazioni precise e chiare favorendo lo scambio di conoscenze e opinioni, dimostra capacità di team working. Mostra intraprendenza, ha conoscenze di buon livello e capacità di analisi che condivide fornendo indicazioni utili anche per l'assolvimento di nuovi compiti o in caso di imprevisti\criticità. Riesce pertanto a rapportarsi positivamente con colleghi che ne riconoscono le qualità, chiedendo spesso opinioni e supporto. Anche con gli utenti esterni sa rapportarsi positivamente, comunica in modo chiaro e sa gestire situazioni di potenziale conflitto.
Comportamenti professionali - senso di responsabilità e affidabilità	1-4	Il dipendente non si è dimostrato affidabile e capace di portare a termine i compiti assegnati, non rispettando tempi e impegni da assolvere, compromettendo anche l'attività dei colleghi. Non ha dimostrato inoltre senso di responsabilità, non preoccupandosi delle conseguenze della propria condotta.
	5-6	Il dipendente ha dimostrato continuità nell'assolvimento dei propri compiti, che ha svolto adeguatamente rispettando i tempi. Ha mostrato senso di responsabilità e di consapevolezza, agendo in modo coerente e rispettoso.
	7-8	Il dipendente si è dimostrato affidabile, ha rispettato le scadenze assegnate con una buona qualità del lavoro svolto. Fornisce inoltre informazioni ed elementi necessari per il raggiungimento di risultati di gruppo, dimostrando senso di responsabilità, avendo chiaro il contesto e i possibili effetti di comportamenti inadeguati e delle conseguenti ripercussioni negative sul lavoro della propria struttura.

	9-10	Il dipendente è consapevole del proprio ruolo e della mission della pubblica amministrazione. Il suo agire è orientato ad accrescere il benessere interno ed è caratterizzato da un approccio e una consapevolezza sui possibili effetti delle qualità del lavoro svolto e sulle possibili ripercussioni sugli utenti e sui cittadini. Dimostra un comportamento altruistico e responsabile che si concretizza anche nella importanza data al proprio lavoro, svolto correttamente e con senso etico.
Comportamenti organizzativi:abilità relazionali	1-4	Il dipendente non ha dimostrato capacità relazionali, non ha instaurato rapporti positivi e non è riuscito a dare un contributo valido nel lavoro di gruppo, assumendo comportamenti di chiusura che hanno inciso negativamente sulla qualità del lavoro.
	5-6	Il dipendente ha la propensione a costruire rapporti relazionali positivi, sa interagire con i colleghi e si è dimostrato collaborativo, con effetti positivi sull'efficacia del lavoro di gruppo.
	7-8	Il dipendente si è dimostrato adatto nei contesti di gruppo, riuscendo a instaurare buoni rapporti con i colleghi; attento alle esigenze altrui è dotato di una buona empatia che gli ha consentito di interagire positivamente e di creare relazioni anche con colleghi di altri settori, importanti per l'efficacia complessiva del comune.
	9-10	Il dipendente ha evidenziato la capacità di creare autonomamente dinamiche di gruppo positive incidendo sulla qualità del lavoro, sapendo gestire anche situazioni conflittuali, mostrando un'empatia che gli ha permesso di instaurare rapporti anche informali che sono risultati essenziali nel creare un buon clima lavorativo, riuscendo a incidere anche sull'efficacia degli elementi intangibili, risorse che consentono il buon funzionamento dell'organizzazione complessiva dell'ente

Entro 20 giorni dall'approvazione del PIAO da parte della Giunta i responsabili di settore, redigendo un apposito verbale, procederanno ad illustrare ed assegnare ai propri collaboratori gli obiettivi (individuali, di gruppo, di settore), spiegando i criteri che saranno utilizzati per misurare e valutare

la performance individuale, indicando inoltre come questi saranno impiegati per l'attribuzione degli incentivi economici, evidenziando quando si configura la valutazione negativa, con i conseguenti effetti e i relativi i meccanismi di garanzia e le procedure di conciliazione.

Di fatto i contenuti dei Titoli I e II dovranno essere utilizzati come schema del Verbale di assegnazione obiettivi, che i responsabili di settore dovranno predisporre e consegnare ai dipendenti e al servizio personale.

PARTE III: LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

La misurazione e valutazione del Segretario generale deve tener conto dei due ruoli che questa figura riveste nel nostro ente svolgendo le seguenti funzioni:

1 - Funzione tipica di Segretario Generale come previsto dall'art 97 del Dlgs 267/2000;

In merito a questo punto la misurazione e valutazione del Segretario generale sarà data principalmente:

- dalla qualità del contributo dato alla partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio;
- dalla qualità del contributo dato in veste di collaboratore e assistente giuridico-amministrativo agli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;

2 - Funzione di direttore generale come previsto dall'art 97 e 108 del Dlgs 267/2000;

In merito a questo punto la misurazione e valutazione del Segretario generale sarà data principalmente:

- dalla capacità di provvedere ed attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente e di sovrintendere, in generale, alla gestione dell'ente perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.
- dalla qualità del contributo dato a supporto degli organi di governo nella definizione degli strumenti di programmazione e nell'attività di coordinamento dei responsabili delle strutture organizzative;

La misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario generale, dovrà tenere conto della duplice veste ricoperta.

Al Segretario generale, inoltre, l'amministrazione assegna la responsabilità della struttura organizzativa denominata "Area programmazione e organizzazione", disciplinata dal nostro Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, ed equiparata alla struttura organizzativa interna

denominata settore, fatte salve le specificità derivanti dall'esercizio del coordinamento generale.

Di seguito si illustrano i parametri da impiegare per la valutazione :

A) indicatori di performance relativi al raggiungimento di obiettivi collegati alla performance organizzativa dell'ente e alla performance organizzativa della struttura assegnata (punti 55 su 100);

B) competenze e qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale (punti 40 su 100)

C - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (punti 3 su 100)

D - Indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità. (punti 2 su 100)

Titolo I: Gli indicatori di performance relativi al raggiungimento di obiettivi collegati alla performance organizzativa dell'ente e alla performance organizzativa della struttura assegnata (punti 55 su 100);

Parte essenziale della misurazione e valutazione del Segretario Generale deriva dal raggiungimento degli obiettivi gestionali di ente e di struttura assegnati dalla Giunta comunale con la stesura del Peg e del Piao (previo confronto con il Segretario generale che può formulare proposte in merito).

Al Segretario generale è assegnata la diretta responsabilità del loro raggiungimento e, poichè sono obiettivi trasversali che coinvolgono tutti gli uffici, spetterà al Segretario generale anche il compito di programmare, coordinare e controllare i compiti attribuiti ai vari responsabili delle strutture organizzative.

Come già descritto in precedenza, si ricorda infatti che gli obiettivi relativi alla performance di ente coinvolgono tutti gli uffici e possono essere generali, qualora conseguano obiettivi ed indirizzi direttamente individuati dalle politiche nazionali o indirizzi di governo, ma ci possono essere anche obiettivi di performance organizzativa di ente la cui trasversalità deriva da valutazioni interne, sono spesso progetti definiti dall'amministrazione, il cui raggiungimento dipende dal coinvolgimento di tutti gli uffici, con esiti che ricadono su tutta la macchina comunale.

Il raggiungimento degli obiettivi gestionali di ente e di struttura concorrono alla valutazione della performance individuale del Segretario generale con un punteggio massimo di 55 punti su 100 e vengono misurati con opportune schede che ne contengono gli elementi essenziali necessari per effettuare le fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione finale, in particolare attraverso il raggiungimento di indicatori a cui sono associati relativi target.

Si riportano le schede da utilizzare per la misurazione e valutazione degli obiettivi del settore e degli obiettivi individuali assegnati

SCHEMA OBIETTIVO

OBIETTIVO GESTIONALE (DI ENTE O DI STRUTTURA)	OGGETTO:
DESCRIZIONE OBIETTIVO GESTIONALE E RISULTATI E IMPATTI ATTESI	Inserire in fase di programmazione descrizione di sintesi relativa all'obiettivo gestionale e ai risultati attesi
LINEA DI PROGRAMMA	Inserire linea di programma a cui l'obiettivo è collegato
AMBITO STRATEGICO	Inserire l'ambito strategico a cui l'obiettivo è collegato
OUTCOME	Inserire l'outcome definito nel Dup
OBIETTIVO STRATEGICO	Inserire l'obiettivo strategico contenuto nel Dup a cui l'obiettivo è collegato
OBIETTIVO OPERATIVO	Inserire l'obiettivo operativo contenuto nel Dup a cui l'obiettivo è collegato
MISSIONE	Inserire la missione di bilancio a cui l'obiettivo è collegato
PROGRAMMA	Inserire il programma di bilancio a cui l'obiettivo è collegato
ASSESSORE	
PRIORITÀ/PESO PERCENTUALE	
DURATA (MAX TRIENNIO)	
SETTORI / SERVIZI COINVOLTI (IN CASO DI OBIETTIVO TRASVERSALE O CHE RICHIEDA IL SUPPORTO DI ALTRI UFFICI)	
UTENTI / PORTATORI DI INTERESSI	

INDICATORI	formula	Target target anno x-1	Target previsto anno x*	Target previsto anno x +1	Target previsto anno x +2	Target raggiunto al 30/06/anno x	Target finale anno x	Percentuale di raggiungimento anno x (valutazione dell'
------------	---------	------------------------	-------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------------	----------------------	---

								oiv/ndv)
Descrizione indicatore								

* nel caso di target derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonchè da comparazioni con amministrazioni analoghe o da standard qualitativi previsti in carte di servizi va specificato

OBIETTIVI SPECIFICI DI II LIVELLO / ATTIVITÀ	eseguita		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Inserire descrizione principali obiettivi specifici di II livello e/o attività collegabili all'obiettivo gestionale al fine di individuarne i tempi di relizzazione	S/N	Prevista												
	S/N	Realizzata												
Inserire descrizione principali obiettivi specifici di II livello e/o attività collegabili all'obiettivo gestionale al fine di individuarne i tempi di relizzazione	S/N	Prevista												
	S/N	Realizzata												

Risultati al 30/06/anno x	Inserire descrizione di sintesi in fase di monitoraggio I semestre al fine di evidenziare quanto fatto ed eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato
Risultati al 31/12/anno x	Inserire descrizione di sintesi in fase di rendicontazione finale al fine di evidenziare quanto fatto ed eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato
Note e segnalazioni	Inserire eventuali annotazioni per l'oiv/ndv ai fini della valutazione

Ad ogni obiettivo viene assegnato un peso crescente in base alla complessità dell'obiettivo e al carico di lavoro necessario per la sua realizzazione.

Il totale dei pesi sarà pari a 100.

La misurazione relativa al raggiungimento dell'obiettivo sarà espressa su base percentuale e il punteggio complessivo sarà dato dal prodotto della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, definito dal Sindaco coadiuvato eventualmente dal Nucleo di Valutazione, per il peso attribuito.

La somma così ottenuta di tutti gli obiettivi verrà parametrata a 55.

Di seguito si riporta la tabella di misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale direttivo (punteggio massimo 55 su 100) per la valutazione effettuata della performance individuale del Segretario Generale.

Segretario Generale				
N	VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 60 punti)	Grado % Raggiungimento (a)	PESO (b)	Punteggi Parziali (a x b)
1	OGGETTO OBIETTIVO			
2	OGGETTO OBIETTIVO			
3	OGGETTO OBIETTIVO			
4	OGGETTO OBIETTIVO			
5	OGGETTO OBIETTIVO			
	Valutazione media raggiungimento		100	
	VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO (55 PUNTI)			0

Titolo II: Le competenze e la qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale (punti 40 su 100)

In merito a questo punto la misurazione e valutazione della performance del Segretario generale sarà data da:

- **qualità del supporto fornito alla Giunta e Consiglio (punti 10 su 100):** si valuta la professionalità dimostrata durante la partecipazione alle riunioni di Giunta e Consiglio e le capacità consultive e di assistenza richieste;
- **qualità del contributo dato in materia giuridico-amministrativo (punti 10 su 100):** si valuta la conoscenza tecnico giuridica data a tutta la struttura, la capacità e l'attitudine rivolta anche alla crescita e al miglioramento continuo delle proprie competenze professionali e di tutto il personale, puntando sulla formazione quale leva strategica;
- **capacità di programmare e attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente (punti 10 su 100):** si valuta la capacità dimostrata di programmare, coordinare e raggiungere gli obiettivi trasversali richiesti dalla normativa (anticorruzione, trasparenza, pari opportunità, rispetto tempi di pagamento , ecc) o individuati dall'amministrazione e le qualità dimostrate di leadership;
- **qualità del contributo dato nella fase di coordinamento e controllo dei responsabili delle strutture organizzative (punti 10 su 100):** si valuta la capacità dimostrata di predisporre i documenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione chiari e completi e della loro implementazione attraverso la capacità di coordinare e fare squadra, principalmente con i responsabili delle strutture organizzative, al fine di realizzare concretamente gli obiettivi programmati, perseguendo livelli ottimali di performance complessiva delle strutture organizzative e dell'ente, garantendo la massima efficacia, efficienza e d economicità della macchina comunale.

Di seguito si riporta la talella per la valutazione dele Segretario generale

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	qualità del supporto fornito alla Giunta e Consiglio										
2	qualità del contributo dato in materia giuridico-amministrativo										
3	capacità di programmare e attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente										
4	qualità del contributo dato nella fase di coordinamento e controllo dei responsabili delle strutture organizzative										
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO : max 40											

Di seguito si riporta la tabella con la descrizione dei punteggi assegnati per la misurazione e valutazione della performance in merito alle competenze e qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale e, a seguire, la descrizione dei comportamenti

1-4	insufficiente
5-6	sufficiente
7-8	Buono
9-10	ottimo

Descrizione dei comportamenti per la valutazione delle competenze e qualità del contributo assicurato in qualità di Segretario e Direttore generale (punti 40 su 100)		
dimensione	punteggio	descrizione
qualità del supporto fornito alla Giunta e Consiglio	1-4	Il Segretario Generale non ha saputo svolgere l'attività di supporto alla Giunta e al Consiglio, il suo apporto è risultato poco preciso, ha dimostrato conoscenze professionali lacunose, con ricadute negative sull'azione amministrativa.
	5-6	Il Segretario Generale ha svolto l'attività di supporto al Consiglio e alla Giunta in modo adeguato, con conoscenze professionali che hanno assicurato la conformità degli atti e, nel complesso, dell'azione amministrativa.
	7-8	La qualità del supporto dato è stata basilare. Il Segretario Generale ha svolto un lavoro puntuale, rispettando i tempi programmati, garantendo il regolare svolgimento delle sedute consiliari e di giunta. Ha saputo inoltre coordinare e coinvolgere i responsabili di settore al fine di migliorare i processi alla base della produzione degli atti.
	9-10	Il Segretario Generale ha svolto la propria attività fornendo un buon supporto al Consiglio e alla Giunta, mostrando conoscenze professionali ampie e aggiornate. Ha consentito il regolare svolgimento delle sedute di Consiglio e Giunta, rispettando tempi e procedure. Ha saputo coinvolgere inoltre la struttura interna anche nello sviluppo delle conoscenze digitali, garantendo il miglioramento dei processi interni, riuscendo a

		incidere infine sull'organizzazione interna per migliorare la qualità complessiva dell'azione amministrativa.
qualità del contributo dato in materia giuridico-amministrativo	1-4	Il Segretario Generale non ha dato un contributo adeguato in materia giuridico amministrativa, l'attività di assistenza alla intera struttura è risultata limitata, non ponendo attenzione inoltre al miglioramento professionale e alla formazione propria e dei dipendenti, con ripercussioni negative sull'attività amministrativa di tutto l'ente.
	5-6	Il contributo dato dal Segretario Generale si è dimostrato adeguato, mirato al rispetto della legittimità, al rispetto delle tempistiche orientato al miglioramento personale e della struttura. Ha dato un valido supporto tecnico-normativo alla stesura degli atti deliberativi, con una ricaduta positiva sull'azione dell'amministrazione
	7-8	Il Segretario Generale ha svolto la funzione richiesta fornendo un supporto giuridico amministrativo di buon livello, supportando l'intera macchina comunale. In particolare ha agito sul miglioramento della struttura organizzativa interna puntando in particolare, come leva di miglioramento, sulla formazione, ponendo attenzione agli aggiornamenti normativi principalmente in tema trasparenza, privacy e anti corruzione, soprattutto nelle aree di maggior rischio.
	9-10	Il Segretario Generale ha dato un ottimo contributo dimostrando di possedere una buona cultura giuridico amministrativa. Ha dimostrato inoltre una importante capacità di coinvolgimento e coordinamento di tutta la struttura interna agendo sull'organizzazione, definendo strutture interne, formali e informali, e momenti formativi ad hoc al fine di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa nel suo complesso, ponendo attenzione all'analisi dei processi, dalle fasi iniziali istruttorie fino ai controlli conclusivi.
capacità di programmare e attuare gli indirizzi e gli obiettivi collegabili al perseguimento della performance organizzativa dell'ente	1-4	L'apporto dato dal Segretario Generale non è stato sufficiente al raggiungimento degli obiettivi individuati. La fase di programmazione si è dimostrata lacunosa e ciò ha inciso negativamente sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e relativi target previsti, che non sono stati rispettati in maniera piena ed efficace.
	5-6	L'apporto dato dal Segretario Generale ha permesso il raggiungimento degli obiettivi assegnati collegati alla performance complessiva dell'ente.

		La fase di programmazione è stata effettuata, predisponendo documenti chiari; il coordinamento dei responsabili di settore è risultato adeguato, gli uffici hanno svolto i compiti assegnati nelle fasi gestionali.
	7-8	Il Segretario Generale ha saputo condividere con i responsabili di settore le fasi dei processi che hanno consentito di raggiungere gli obiettivi trasversali e complessi assegnati all'ente dall'amministrazione o previsti dalla normativa. Ha inoltre previsto momenti di approfondimento e formazione in materie trasversali e strategiche, (ad esempio anti corruzione, trasparenza, privacy), accrescendo le conoscenze dei dipendenti al fine di migliorare il raggiungimento di target in un'ottica di medio periodo.
	9-10	Il Segretario Generale ha saputo coinvolgere efficacemente i responsabili di settore, non solo nel raggiungimento degli obiettivi gestionali, contenuti nel Peg\Piao collegati alla performance, ma mantenendo una costante attenzione alla programmazione strategica e operativa pluriennale. La predisposizione di documenti di programmazione integrati e sequenziali ha consentito di effettuare monitoraggi e rendicontazioni di controllo strategico e gestionale con i quali è stato possibile analizzare lo stato di fatto per programmare gli obiettivi strategici e operativi futuri.
qualità del contributo dato nella fase di coordinamento e controllo dei responsabili delle strutture organizzative	1-4	Il Segretario Generale non ha fornito un adeguato supporto nella predisposizione dei documenti di programmazione che sono risultati formali e adempimentali. A seguire anche le attività di coordinamento e controllo, strategico, gestionale, e relativo all'azione dei responsabili di settore, si sono dimostrate insufficienti, generando ripercussioni negative sull'azione amministrativa.
	5-6	Il Segretario Generale ha svolto questa funzione in modo adeguato. Ha dato impulso agli incontri fra amministratori e responsabili di settore al fine di condividere obiettivi gestionali realizzabili e in linea con le strategie pianificate. Ha saputo coordinare le fasi successive di realizzazione delle azioni programmate per il raggiungimento dei target previsti, prevedendo incontri ad hoc con i responsabili di settore al fine di verificare le situazioni di fatto e valutare eventuali problematiche e conseguenti riprogrammazioni degli obiettivi di struttura.

		I documenti di monitoraggio e rendicontazione, relativi al controllo strategico e di gestione, sono risultati adeguati.
	7-8	Il Segretario Generale ha svolto in maniera efficace l'attività di coordinamento dei responsabili di settore che è stata effettuata in modo continuativo, anche in modalità informali, con un monitoraggio efficace sugli andamenti gestionali orientati al raggiungimento dei risultati. Le verifiche relative al controllo strategico e gestionale, hanno confermato la validità del processo di programmazione e delle fasi successive attraverso la predisposizione di relazioni di monitoraggio e rendicontazione complete e chiare
	9-10	Il Segretario Generale ha dato impulso a modalità di coordinamento, formali o informali, per gestire le attività e i progetti strategici, di maggiore complessità e trasversalità, agevolando il lavoro di squadra e facilitando la capacità dell'organizzazione di far fronte ai mutamenti normativi, di contesto e alle discontinuità non programmabili. Il controllo strategico e di gestione ha evidenziato in modo logico e sequenziale il processo gestionale fornendo un quadro completo in merito all'azione amministrativa: dal programmato a quanto realizzato.

In merito alla misurazione e valutazione dei seguenti punti si rimanda a quanto previsto, e precedentemente declinato, per i responsabili di strutture organizzative (cfr. parte I, rispettivamente titolo III e IV)

Titolo III – La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (punti 3 su 100)

Titolo IV - Gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità. (punti 2 su 100)

APPENDICE: INDICAZIONI PER LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

-Assumiamo le nostre responsabilità: La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal responsabile di settore che deve aver ben chiaro il processo che porta alla valutazione dei propri collaboratori, sapendo che ciò influisce sul percorso lavorativo e sulle conseguenti ripercussioni di natura economica.

- Non valutiamo la persona: la valutazione non riguarda la persona ma le prestazioni lavorative della persona in un definito arco temporale di riferimento.

Si tratta pertanto di essere oggettivi e non farsi influenzare da elementi soggettivi, da pregiudizi che possono minare l'equità e la correttezza delle valutazioni.

- Osserviamo i comportamenti : la valutazione delle competenze si effettua attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti.

La valutazione è riferita alle capacità e ai comportamenti.

Si valuta come il dipendente traduce le proprie conoscenze in comportamenti osservabili. In poche parole: come la persona ha raggiunto questi risultati? In che modo? Quali sono le sue caratteristiche comportamentali distintive?

- Differenziamo tra le persone: non siamo tutti uguali, differenziamo tra le competenze di un'unica persona.

Ogni persona ha caratteristiche comportamentali distintive: nella valutazione è bene evidenziarlo.

- Valutiamo un anno intero: ricordiamo sempre che la valutazione dura un anno intero: non fermiamoci a quanto la persona ha fatto nel periodo in cui effettuiamo la valutazione, ma cerchiamo di osservare la persona al lavoro durante tutto il corso dell'anno

- Costruiamo relazioni: puntiamo, tramite il processo di valutazione, allo sviluppo professionale della persona. Il processo di valutazione è dialettico: è una relazione e si costruisce insieme, con momenti di feed back, facendo il punto su percorsi di crescita da intraprendere per migliorare la propria

performance.

Il valutatore inoltre deve saper ascoltare e recepire le osservazioni del valutato.

La valutazione se non è pensata in modo costruttivo e condiviso può essere fonte di stress per il valutato.

ALCUNI ERRORI DA CONOSCERE ED EVITARE

Il processo di valutazione è una relazione tra valutatore e valutato, in quanto tale è soggetto a errori.

Nella formazione del giudizio ci serviamo, per lo più inconsapevolmente, di numerose “scorciatoie di pensiero” (euristiche). Queste hanno apparentemente un valore di per sé positivo, ci aiutano a formare un’idea generale su argomenti senza analizzare tutte le informazioni disponibili. Questo comportamento rapido corre il rischio di essere superficiale, di creare distorsioni cognitive (bias) e giungere a conclusioni approssimative, se non addirittura sbagliate.

Di seguito si riporta una panoramica con alcune distorsioni valutative, per aiutare a rendersi conto e dare consapevolezza dei più comuni errori che vengono commessi, per aumentare la capacità di riconoscimento dei propri pregiudizi e dei modi con cui si manifestano, al fine di prevenirli.

La consapevolezza dell’esistenza di queste “tendenze” consente di per sé un miglioramento della propria capacità valutativa, contribuendo a contenere il cosiddetto effetto over-confidence, ossia la tendenza alla sopravvalutazione della nostra capacità di giudizio.

- Tendenza centrale: tendenza ad attribuire solo i valori medi (centrali) della scala di valutazione, tralasciando i valori ai due estremi della scala e abbassando così il giudizio, sia delle prestazioni eccellenti sia delle prestazioni mediocri.

E’ una sorta di tendenza alla non differenziazione, che livella da una parte i comportamenti molto negativi, ma dall’altra anche i comportamenti molto positivi.

- Errore sistematico: tendenza a valutare sempre in modo eccessivamente positivo (indulgenza) o eccessivamente negativo (severità). E’ una tendenza collegata alle proprie caratteristiche di personalità.

- Alone: tendenza a estendere una sola caratteristica, positiva o negativa, a tutto il giudizio complessivo. Un solo aspetto conosciuto può quindi influenzare la valutazione di altri aspetti ad esso non collegati.

- Primacy e Recency: tendenza a prendere in considerazione solo elementi iniziali (primacy) o finali (recency) per effettuare la valutazione. In particolare, si verifica spesso la tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni disponibili, cioè agli ultimi periodi dell’anno, anziché pensare all’intero anno di attività.

- Successione – Contrasto: tendenza a valutare la performance di un collaboratore in relazione alla valutazione dei collaboratori effettuata

precedentemente. Dopo aver effettuato una serie di valutazioni medio-basse, nel momento in cui si valuta un collaboratore leggermente superiore, c'è la tendenza ad attribuirgli una valutazione assolutamente positiva. Al contrario, dopo una serie consecutiva di valutazioni di persone eccellenti, una persona con competenze medio-alte può apparire mediocre.

- Equazione personale: tendenza a valutare in modo positivo chi ha caratteristiche simili alle proprie, cioè chi si percepisce come più simile a sé.

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE: QUADRO DI SINTESI

La seguente matrice è una rappresentazione grafica del processo relativo al Ciclo di gestione della performance in cui si evidenziano, per le principali fasi, documenti da redigere, soggetti coinvolti, contenuti di sintesi, scadenze.

LA MATRICE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE			
Fasi	Atto e normativa	Contenuti, soggetti e adempimenti	Scadenze
PROGRAMMAZIONE	LPM-Linee Programmatiche di Mandato (dlgs 267/2000)	Si definiscono le linee di programma cioè le macro tematiche di intervento e le strategie del mandato. Il Sindaco presenta il documento al Consiglio Comunale. Il Segretario Generale e il responsabile del settore risorse e controlli supportano tecnicamente il Sindaco nella stesura del documento	Presentato al Consiglio entro 120 giorni dall'insediamento del Sindaco
	DUP-Documento Unico di Programmazione (dlgs 267/2000 e DL 118/2011)	E' lo strumento guida strategico-operativo con il quale si declinano gli obiettivi strategici quinquennali e gli obiettivi operativi triennali: - Entro il 31 maggio i responsabili di Settore comunicano al Responsabile del Servizio finanziario eventuali aggiornamenti da apportare al DUP. sulla base delle indicazioni fornite dalla Giunta, - Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta ai consiglieri il DUP per le conseguenti deliberazioni. Il DUP è approvato dal Consiglio se rappresenta gli indirizzi strategici e operativi del Consiglio, in caso contrario il Consiglio si esprime con una presa d'atto ed una richiesta di integrazioni e modifiche del documento utili ai fini della predisposizione della successiva nota di aggiornamento. - Entro il 15 novembre di ciascun anno, con lo schema di delibera del Bilancio di previsione finanziario, la Giunta presenta al Consiglio la nota di aggiornamento del DUP che verrà approvata dal Consiglio nella stessa seduta di approvazione del Bilancio. L'Organo di revisione contabile darà atto dell'attendibilità e veridicità e della coerenza interna ed esterna del DUP Il parere di regolarità tecnica è rilasciato dal Segretario comunale, il parere di regolarità contabile dal Responsabile del Servizio finanziario.	-Entro 31/5 prima presentazione. -Entro 31/7 approvazione o presa d'atto del Consiglio -Entro 31/12 approvazione della nota di aggiornamento contestualmente al bilancio dal Consiglio

	PEG–Piano Esecutivo di Gestione (dlgs 267/2000 e DL 118/2011)	E' il documento con il quale si individuano gli obiettivi gestionali e si affidano gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei settori. È redatto in conformità agli indirizzi del DUP e del Bilancio di previsione finanziario. Sulla base della proposta di delibera di approvazione del Bilancio, il Segretario comunale: - promuove la fase di negoziazione fra la Giunta e i responsabili di settore per la definizione degli obiettivi gestionali e delle risorse da assegnare; - provvede a formulare la proposta di PEG, tenuto conto delle risorse e degli obiettivi operativi per programmi contenuti nel DUP.	Approvato dalla Giunta entro 20 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione.
	PIAO-Piano Integrato di Attività e Organizzazione (Dlgs 80/2021)	Con il PIAO gli obiettivi gestionali definiti con il Peg sono declinati individuando opportuni indicatori e target di raggiungimento al fine di consentire la misurazione dei risultati raggiunti in termini di efficacia, efficienza ed economicità (performance). Con il coordinamento del Segretario Generale, il responsabile del settore risorse e controlli supporta i responsabili di settore nella individuazione degli indicatori e target da raggiungere che dovranno essere proposti e modificati/validati dal Nucleo di Valutazione. Il documento è approvato dalla Giunta Comunale, prevede un'apposita sezione dedicata alla performance, ed in particolare alla definizione degli obiettivi di gestione individuati nel PEG (obiettivi gestionali di I livello), collegati agli Obiettivi operativi, e declinati con obiettivi specifici funzionali al loro raggiungimento (obiettivi gestionali di II livello).	Approvato dalla Giunta 30 giorni entro approvazione bilancio
	Verbale di assegnazione obiettivi (prassi interna)	Il responsabile di settore assegna ai collaboratori gli obiettivi (individuali e/o di gruppo o di settore). Ad avvenuta approvazione del PIAO il responsabile di settore illustra ai suoi collaboratori gli obiettivi assegnati complessivamente alla struttura, procede poi ad assegnare gli obiettivi che potranno essere dell'intero settore, individuali o di gruppo. Esporrà le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, evidenziando l'iter che porterà all'assegnazione della scheda di valutazione (incontri intermedi ecc). Spiegherà ai propri collaboratori quando si configura la valutazione negativa, con i conseguenti effetti e i relativi i meccanismi di garanzia e le procedure di conciliazione, Infine procederà ad illustrare le modalità di erogazione dei premi e l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.	Entro 20 giorni dall'approvazione del PIAO

MONITOR AGGI SEMESTRALI	Ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici (regolamento controlli interni)	E' il documento di controllo strategico predisposto contestualmente alla salvaguardia degli equilibri di bilancio, con il quale si effettua il monitoraggio strategico relativo al I semestre. Con il coordinamento del Segretario Generale, il responsabile settore risorse e controlli supporta i responsabili di settore nella predisposizione delle schede di rendicontazione relative allo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici al I semestre dell'esercizio finanziario in corso. Con questo documento, qualora emergano eventuali scostamenti o problematiche, il Consiglio predispone le opportune modifiche per riprogrammare gli obiettivi strategici e operativi.	Il Consiglio Comunale approva contestualmente alla salvaguardia di bilancio (luglio)
	Referto di monitoraggio semestrale (regolamento controlli interni)	E' il documento di controllo di gestione, è il monitoraggio relativo al I semestre in corso, con cui si relazione alla Giunta in merito allo stato di fatto relativo al perseguimento degli obiettivi gestionali. Con il coordinamento del Segretario Generale, il responsabile del settore risorse e controlli supporta i responsabili di settore nella predisposizione delle schede di monitoraggio relative allo stato di attuazione, al I semestre dell'esercizio finanziario in corso, degli obiettivi gestionali contenuti nel Peg e declinati nel Piao. Con questo documento, qualora emergessero eventuali scostamenti, la Giunta predispone le opportune modifiche per riprogrammare gli obiettivi gestionali dandone opportuna conoscenza al Nucleo di Valutazione che procederà alla validazione delle modifiche effettuate.	La Giunta approva entro luglio
	Valutazione performance individuale I semestre	In concomitanza e a supporto della stesura del Referto di monitoraggio semestrale, i responsabili di settore procederanno a verbalizzare, al I semestre dell'esercizio in corso, lo stato di fatto degli obiettivi assegnati ai propri collaboratori e in merito alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi. Verranno evidenziate eventuali problematiche, proposte di miglioramento, riprogrammazioni necessarie degli obiettivi assegnati e possibili segnalazioni da parte dei collaboratori.	Il responsabile effettua il monitoraggio entro luglio.

RENDICON TAZIONE	La Rendicontazione annuale dell'attuazione dei programmi e degli obiettivi strategici (regolamento controlli interni)	E' il documento di controllo strategico con il quale si effettua una verifica a consuntivo relativamente all'attuazione degli obiettivi strategici e operativi contenuti nel DUP. Con il coordinamento del Segretario Generale, il responsabile del settore risorse e controlli supporta i responsabili di settore nella predisposizione delle schede di rendicontazione relative allo stato di attuazione dei programmi degli obiettivi strategici relativi all'ultimo esercizio finanziario concluso. Il documento è presentato al Consiglio Comunale contestualmente al Rendiconto della gestione e consente di valutare quanto realizzato rispetto a quanto programmato, evidenziando eventuali scostamenti al fine di valutare possibili modifiche dei documenti di programmazione, in un'ottica di feed back	Il Consiglio Comunale approva il documento entro aprile.
	La Relazione sulla performance (Dlgs 150\2009 e regolamento controlli interni)	E' il documento di controllo di gestione con il quale a consuntivo si verifica il raggiungimento degli obiettivi gestionali individuati nel Peg e declinati nel Piao, Con il coordinamento del Segretario Generale, il responsabile del settore risorse e controlli supporta i responsabili di settore nella predisposizione delle schede di rendicontazione, con le quali a consuntivo si verifica il raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati con il Piao. Le schede di rendicontazione vengono inviate al Nucleo di Valutazione al fine di poter procedere con la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei responsabili di settore. Con la valutazione in merito al raggiungimento degli obiettivi gestionali del NdV la Giunta Comunale procederà ad approvare la Relazione sulla performance che, per produrre i suoi effetti (in primis procedere con le procedure per l'attribuzione di premialità ai lavoratori) dovrà essere validata dal Nucleo stesso.	La Giunta approva entro giugno.
	Valutazione performance individuale finale	- Il Responsabile di settore effettua la valutazione dei propri collaboratori. Consegna ai propri collaboratori le schede relative dalle quali emerge il raggiungimento della performance individuale, relativa all'ultimo esercizio finanziario concluso, che sarà dato dalla valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi assegnati e in merito alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.	Entro il 31 maggio

		- Il Nucleo di Valutazione, supportato dal Segretario Generale, effettua la valutazione dei responsabili di settore, previo colloquio, utilizzando la relazione di rendicontazione relativa agli obiettivi di gestione compilata dai responsabili di settore con il coordinamento del Segretario Generale ed il supporto del responsabile del settore risorse e controlli. Il Sindaco prende visione controfirmando e procede alla consegna delle schede ai diretti interessati - Il Sindaco, con il supporto del Nucleo di Valutazione, procede previo colloquio a valutare il Segretario Generale e procede alla consegna della scheda al diretto interessato. Le schede di valutazione sono firmate dal valutato e controfirmate dal valutatore, a cui verrà rilasciata una copia, e consegnate al servizio personale, che procederà ad archiviarle ed ad assolvere ai successivi adempimenti.	
--	--	--	--



Comune di Budrio
Bologna

Proposta N. 2743 / 2025
AREA PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

**OGGETTO: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE -**

PARERE TECNICO

Ai sensi dell'art. 49, comma 1, del Decreto Legislativo 18 Agosto 2000 n. 267, si esprime sulla proposta di deliberazione in oggetto parere FAVOREVOLE in merito alla regolarità tecnica.

Lì, 10/12/2025

IL RESPONSABILE
IOCCA FILOMENA
(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)



Comune di Budrio

Bologna

Proposta N. 2743 / 2025
AREA PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE -

PARERE IN ORDINE ALLA REGOLARITA' CONTABILE

☐

Ai sensi dell'art. 49 del Decreto Legislativo 18 Agosto 2000 n. 267, si esprime sulla proposta di deliberazione in oggetto parere **FAVOREVOLE** in merito alla regolarità contabile.

☐

Ai sensi dell'art. 49 del Decreto Legislativo 18 Agosto 2000 n. 267, si esprime sulla proposta di deliberazione in oggetto parere **CONTRARIO** in merito alla regolarità contabile.

Motivazioni:

☒

Ai sensi dell'art. 49 del Decreto Legislativo 18 Agosto 2000 n. 267, **NON SI APPONE** parere in ordine alla regolarità contabile, in quanto l'atto non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente.

Lì, 10/12/2025

IL RESPONSABILE
PALLADINO FRANCESCO
(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)



Comune di Budrio
Bologna

Attestazione di Esecutività

Deliberazione di Giunta Comunale N. 181 del 11/12/2025

AREA PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Oggetto: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE -

Si dichiara che la presente deliberazione è divenuta esecutiva decorsi 10 giorni dall'inizio della pubblicazione all'Albo Pretorio on-line di questo Ente.

Li, 29/12/2025

L'INCARICATO DELLA PUBBLICAZIONE
DI SUMMA GIANPAOLA
(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs. n. 82/2005 e s.m.i.)



Comune di Budrio
Bologna

Attestazione di Avvenuta Pubblicazione

Deliberazione di Giunta Comunale N. 181 del 11/12/2025

Oggetto: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE -

Si dichiara l'avvenuta regolare pubblicazione della presente deliberazione all'Albo Pretorio on-line di questo Ente a partire dal 17/12/2025 per 15 giorni consecutivi, ai sensi dell'art. 124 del Decreto Legislativo 18.08.2000, n. 267 e la comunicazione ai capigruppo consiliari contestuale alla pubblicazione, ai sensi dell'art. 125 del Decreto Legislativo 18.08.2000, n. 267.

Li, 02/01/2026

L'INCARICATO DELLA PUBBLICAZIONE
DI SUMMA GIANPAOLA

(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs. n. 82/2005 e s.m.i.)