

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di

*In adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. e al nuovo CCNL del
Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022*

Approvato con Del. G.C. n° __ del _____

Validato dall'Organo di Valutazione con parere del _____

Premessa

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, ai fini del 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 delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 13/2023, convertito nella Legge 41/2023, recante *Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni* ciascuna amministrazione pubblica è inoltre tenuta a dare applicazione all'art. 4 bis comma 2 del richiamato D.L. 13/2023, prevedendo che una quota pari ad almeno il 30% della retribuzione di risultato dei funzionari titolari di Elevata Qualificazione responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, sia corrisposta solo a fronte del raggiungimento di specifici obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento. La Circolare RGS n. 1 del 3.01.2024 fornisce a tal proposito le indicazioni operative per la definizione delle modalità di applicazione di quanto definito in merito dal Legislatore.

L'aggiornamento del presente Sistema di valutazione deve infine prevedere che ciascuna amministrazione pubblica provveda a integrare le modalità operative di cui alle Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n° 5/2019, con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023, al fine di adeguare le stesse ai nuovi indirizzi di efficacia ed efficienza precedentemente forniti dal Dipartimento della funzione pubblica.

L'obiettivo è quello di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità nel pieno rispetto di reali parametri di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa e sia, infine, attraverso l'attivazione di percorsi formativi finalizzati all'accrescimento delle competenze del capitale umano.

Il presente documento contiene il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) del **Comune di _____**, aggiornato alle nuove disposizioni sopra richiamate e differenziato in base al ruolo ricoperto nell'ente dal personale dipendente soggetto a valutazione (Segretario, Funzionari titolari di Elevata Qualificazione (di seguito E.Q.), personale dipendente).

Finalità

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) così come integrato ai sensi dell'art. 4 comma 2 bis del DL 13/2023 e della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023, è il manuale operativo attraverso cui l'ente gestisce il corretto svolgimento delle fasi del ciclo della performance, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 4, comma 2, del Dlgs 150/2009.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali l'Ente programma, gestisce, controlla e valuta la propria performance e persegue le seguenti finalità:

- condividere la mission dell'Amministrazione
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi

- informare e guidare i processi decisionali
- valorizzare le competenze manageriali dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione
- promuovere percorsi di crescita professionale attraverso attività formative mirate
- garantire la trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati raggiunti
- premiare il merito

Il collegamento con i documenti di programmazione

A seguito dell'introduzione, con il D.L. n. 80/2021 (c.d. Decreto Reclutamento), del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito "PIAO"), documento di programmazione integrato finalizzato a riunire e semplificare gli adempimenti a carico degli enti in una logica integrata, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla mission pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività, assicurando contestualmente la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorando la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedendo alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

I valori attesi dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance sono pertanto individuati e programmati in una logica di coordinamento con i valori attesi determinati negli altri strumenti di programmazione dell'Ente e generano risultati comuni che dovranno essere resi accessibili così da garantire la massima trasparenza dell'attività svolta dall'organo competente.

Definizioni

I concetti su cui si fonda il sistema sono riconducibili a: concetti di misurazione e valutazione, che costituiscono attività complementari ma distinte, e concetti di risultato atteso, indicatore, output e outcome.

Misurazione → attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente e ad intervalli di tempo stabiliti il valore raggiunto.

Valutazione → le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

Risultato atteso → risultato che il soggetto si prefigge di ottenere ovvero valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo, da stabilire in relazione al singolo esercizio annuale.

Indicatore → misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

Output → prodotto dell'azione amministrativa che si concretizza nella produzione di atti.

Outcome → esiti dell'azione amministrativa intesi come impatto generato sul livello di benessere della comunità amministrata rispetto a molteplici variabili tra cui, per citarne solo alcune, la semplificazione organizzativa, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, la promozione della trasparenza, la riduzione del rischio corruttivo.

Gli attori del processo di valutazione

L' Organo di Valutazione:

- Interviene nella fase iniziale del ciclo di gestione della performance mediante la formulazione del parere vincolante al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) adottato dall'Ente, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009;
- A seguito di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai titolari di incarichi di E.Q., da parte dell'Amministrazione, fornisce il parere preventivo obbligatorio al Piano degli obiettivi di performance;
- Monitora l'andamento della Performance mediante appositi incontri infrannuali di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi programmati, segnalando eventuali richieste/necessità di modifica degli stessi all'organo politico-amministrativo dell'Ente ai fini dell'eventuale formalizzazione delle richieste di rimodulazione segnalate dai funzionari titolari di E.Q.;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione finale della performance dell'Ente e trasmette la proposta di valutazione finale dei titolari di incarichi di E.Q. al Sindaco;
- Predispose la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009;
- Valida la Relazione sulla Performance dell'Ente ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009;
- Attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009.

Il Sindaco, in qualità di Responsabile della valutazione del Segretario e dei titolari di incarichi di E.Q.:

- concorre, in collaborazione con l'Organo di Valutazione, ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei titolari di incarichi di E.Q.;
- si esprime sulla valutazione finale delle Performance sulla base della proposta effettuata dall' Organo di Valutazione.

Gli Assessori, in veste di attori politici:

- partecipano al processo di valutazione dei titolari di incarichi di E.Q. dei settori di propria competenza, asseverando le relazioni elaborate dai funzionari di E.Q. a supporto delle attività svolte ai fini del raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati;
- forniscono all' Organo di Valutazione, ove richiesto, informazioni in riferimento ai comportamenti agiti dai funzionari titolari di E.Q., in base al dizionario dei comportamenti professionali di cui al presente SMVP.

Il Segretario comunale, quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei titolari di incarichi di E.Q. e ne coordina l'attività:

- presidia tutto il processo di valutazione, collaborando con l'Organo di Valutazione;
- verifica la capacità del Responsabile titolare di E.Q. di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
- concorre, in collaborazione con l'Organo di Valutazione, ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei titolari di incarichi di E.Q.;
- in qualità di soggetto valutato, relaziona in riferimento agli obiettivi assegnati e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.

I titolari di incarichi di E.Q. in quanto:

- Soggetti valutatori → sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore. Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più settori, il valutatore dovrà confrontarsi con

il Responsabile di riferimento dell'altro settore; nel caso in cui il dipendente operi su più enti, il valutatore è il funzionario titolare di E.Q. di ciascun ente in cui il dipendente presta servizio.

- possono essere chiamati a partecipare, ove richiesto ai sensi della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023, ad esprimersi nell'ambito della "valutazione fra pari", nella quale sono coinvolti i colleghi con particolare attenzione a quelli con cui si ha un rapporto più costante e rilevante.
- Soggetti valutati → relazionano all'Organo di Valutazione in riferimento agli obiettivi assegnati e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentando apposita relazione a supporto, preventivamente asseverata dall'Assessore di riferimento e/o dal Sindaco.

Il personale delle aree:

- Quale soggetto valutato produce, ove richiesto dall'Organo di Valutazione e/o dal proprio superiore gerarchico, una relazione in riferimento agli obiettivi e/o sub-obiettivi allo stesso assegnati dal proprio Responsabile titolare di E.Q. dell'Unità organizzativa cui lo stesso fa riferimento.
- Può essere chiamato ad esprimere, ove richiesto dall'Organo di Valutazione, ai sensi della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023, una "valutazione dal basso" sull'operato del proprio superiore gerarchico, da effettuarsi rigorosamente in forma anonima

Destinatari della valutazione

Sono soggetti alla valutazione annuale delle performance il personale a tempo indeterminato e determinato che abbia lavorato nell'anno di riferimento. Sono inclusi, quindi, tutti i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno, ad eccezione di coloro che sono stati presenti in servizio per **meno di 3 mesi**: i dipendenti suddetti non sono sottoposti alla valutazione individuale.

E' disposta la sospensione del processo valutativo in corso per il dipendente soggetto a procedimento disciplinare, fino alla conclusione dell'iter.

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

1

SEZIONE GENERALE

Ambiti della Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance (di seguito SMVP) del Comune di _____ ha per oggetto la performance di tutto il personale dell'Ente e riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli elementi considerati per ogni specifico ruolo. La valutazione individuale prevede due ambiti, così individuati:

Performance Organizzativa

La performance complessiva dell'Ente è misurata attraverso la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e dello stato di salute dell'Ente con particolare riferimento a:

- la verifica sullo stato di salute economico-finanziaria
- la verifica sullo stato di salute organizzativa
- la verifica sullo stato di salute digitale
- la verifica sullo stato di salute delle relazioni

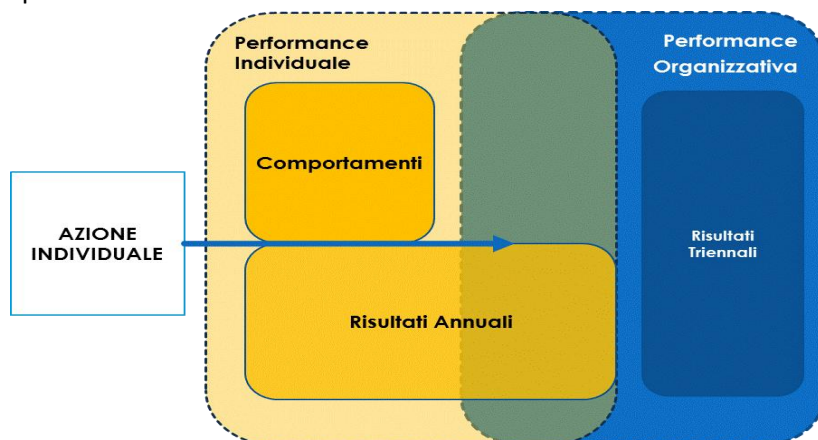
La performance organizzativa permette dunque di programmare, misurare e poi valutare come l'Organizzazione, consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo economico (economicità) e razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia) e migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto) al fine ultimo di creare Valore Pubblico.

Performance Individuale

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti agiti dall'individuo che opera nell'Organizzazione. In altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance dell'Organizzazione. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono i risultati, cioè gli obiettivi annuali previsti nei documenti di programmazione, ed i comportamenti, cioè le modalità con cui vengono svolte le attività.

Raccordo tra performance organizzativa e performance individuale:

Performance organizzativa e performance individuale sono tra loro strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo della performance:



Solo l'azione programmata e coordinata degli individui può consentire il raggiungimento di risultati organizzativi.

Le fasi del ciclo di gestione della performance

Il ciclo della performance è svolto, di norma, in un'ottica di processo che inizia il 1° gennaio e si conclude il 31 dicembre. La valutazione finale dello stesso è svolta nell'anno seguente a quello di esercizio nei modi e nei tempi definiti al successivo sotto-paragrafo denominato "Fase 3" del presente SMVP.

Il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

L'Amministrazione sviluppa, in maniera coerente con i contenuti del P.I.A.O. (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- 1) 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, anche con riferimento alle risorse attribuite;
- 2) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 3) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- 4) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 5) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
- 6) definizione di percorsi formativi mirati volti all'accrescimento delle competenze del personale da determinarsi annualmente coerentemente con gli esiti del processo valutativo.

Dettaglio delle fasi del processo:

Fase 1 - definizione e assegnazione degli obiettivi:

L'organo esecutivo dell'Ente provvede a inizio anno o, in ogni caso, entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, all'assegnazione degli obiettivi al personale titolare di incarichi di E.Q., mediante adozione formale degli stessi con apposito atto giuntale.

I Responsabili titolari di E.Q., sulla scorta degli obiettivi di performance organizzativa e individuale assegnati, provvedono, entro 15 giorni dalla data di adozione formale degli stessi con apposito atto giuntale, ad attribuire formalmente gli obiettivi e/o sub-obiettivi ai collaboratori incardinati nell'unità organizzativa di appartenenza.

L'individuazione degli obiettivi deve essere effettuata nel rispetto dei requisiti descritti all'art. 5 del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii, gli obiettivi devono pertanto essere: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi individuati devono essere inoltre: g) ricondotti alla performance organizzativa (riferita all'Ente nel suo complesso) o individuale (riferita a una o più unità organizzative o al singolo titolare di incarichi di E.Q.); h) corredati di appositi indicatori di risultato che ne garantiscano una precisa misurazione; i) collegati alla missione e al programma di riferimento nonché alle risorse economiche destinate in Bilancio.

E' elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance l'adozione formale degli obiettivi e, pertanto, l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali

modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione da parte dell'organo politico.

Fase 2 – monitoraggio:

Il monitoraggio potrà essere effettuato una o più volte in corso d'anno, al fine di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati alla struttura ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili. Questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance dei collaboratori e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.

I titolari di incarichi di E.Q. sono tenuti a segnalare l'esistenza di cause oggettive che ostacolano il conseguimento degli obiettivi affidati e che potranno così dar luogo ad una rimodulazione del Piano degli obiettivi di performance e dei relativi target.

L'Organo di valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo che provvederà, con apposito atto, ad accogliere in tutto o in parte le richieste emerse in sede di monitoraggio.

Le risultanze del monitoraggio intermedio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

Fase 3 – misurazione e valutazione finale:

Nel corso dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, di norma entro il 31 maggio, viene effettuata la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che concerne:

- a. La valutazione sul contributo individuale assicurato per il conseguimento della performance organizzativa dell'Ente;
- b. La valutazione sul contributo individuale assicurato per il conseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità organizzativa di riferimento (obiettivi individuali);
- c. Le competenze dimostrate e i comportamenti professionali messi in atto nell'ambito lavorativo;
- d. La capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni espresse (solo titolari di incarichi di E.Q.).

Oggetto della valutazione non è la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. La valutazione verifica la differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi" rispetto al periodo oggetto di valutazione.

La valutazione della performance organizzativa, del grado di raggiungimento degli obiettivi, delle competenze manageriali e della capacità valutativa è effettuata dall'Organo di Valutazione.

L'Organo di Valutazione può svolgere ulteriori analisi della performance organizzativa attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. I Servizi collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'Organo di Valutazione e dal Segretario dell'Ente.

I titolari di incarichi di E.Q. presentano una esauriente relazione sull'attività svolta e sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Unità organizzativa, evidenziando e motivando gli scostamenti fra risultati attesi e i risultati prodotti per ciascun indicatore di risultato riportato negli obiettivi attribuiti.

Il processo di valutazione si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione contenente il punteggio finale scaturito dalla sommatoria dei punteggi parziali determinati dalla valutazione sui punti a, b, c, d elencati nel presente paragrafo.

Fase 4 – utilizzo dei sistemi premianti:

L'esito della valutazione della performance Individuale come sopra descritta nelle sue diverse componenti (performance organizzativa, performance individuale, comportamenti professionali e capacità di differenziazione delle valutazioni) e come meglio illustrata nelle successive sezioni di dettaglio (Parte 2 del presente SMVP) costituisce il riferimento e il presupposto esclusivo per la quantificazione e l'erogazione della produttività per i dipendenti e delle retribuzioni di risultato per i titolari di incarichi di E.Q. e il Segretario dell'Ente, secondo quanto stabilito nei rispettivi CCNL e CCDI.

L'erogazione della retribuzione di risultato ai funzionari titolari di EQ Responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali è altresì condizionata, per una quota non inferiore al 30% della stessa, al raggiungimento di specifici obiettivi annuali concernenti il rispetto dei tempi di pagamento, nelle modalità disposte all'art. 4 bis del DL 13/2023 e alle indicazioni operative di cui alla Circolare RGS n. 1/2024 richiamate in premessa al presente SMVP.

Fase 5 – rendicontazione dei risultati:

La Relazione Finale sulle Performance ai sensi dell'art. 10 c. 1 lett. b) D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii, è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Il documento, oggetto di approvazione da parte dell'Organo politico-amministrativo dell'Ente, è trasmesso all'Organo di Valutazione ai fini della sua Validazione e costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alla Performance.

Fase 6 – definizione di percorsi formativi mirati:

Nell'ambito della definizione annuale del Piano di formazione da inserire all'interno P.I.A.O., l'Ente tiene conto degli esiti della valutazione individuale della performance, sia per la parte inerente le competenze tecniche, sia per la parte inerente i comportamenti. A tal proposito è a cura del Responsabile di E.Q. la definizione di iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o *soft skills* proprie e del personale incardinato nell'unità organizzativa di competenza, predisposte in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale della performance e per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue.

2

SEZIONE OPERATIVA

Il D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017, all'art. 9 comma 2) dispone che la misurazione e la valutazione sulla performance individuale del personale siano collegate:

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

La valutazione abbraccia pertanto i risultati ottenuti (valore consuntivo singolo indicatore) rispetto agli obiettivi individuati ed i comportamenti agiti nell'anno di riferimento, sia nello svolgimento delle attività ordinarie e sia nell'attuazione degli obiettivi attribuiti.

Declinazione degli obiettivi

E' rimandata alla struttura tecnica dell'Ente la declinazione operativa degli obiettivi e, pertanto, la definizione degli indicatori di risultato e la proposta di ponderazione degli stessi in base agli indirizzi forniti dall'Organo esecutivo in sede di programmazione.

E' inoltre sempre a cura dei Responsabili titolari di E.Q. l'attribuzione dei sub-obiettivi al personale afferente l'area funzionale di competenza.

Gli indicatori di risultato:

Gli indicatori di risultato definiscono quando un obiettivo può considerarsi raggiunto in virtù del valore atteso definito *ex ante*. Essi misurano una performance che dipende da elementi che il Responsabile titolare di E.Q. può controllare e quindi influenzare. L'indicatore di risultato è un rapporto di valori che consente di esprimere i risultati che devono essere raggiunti in sede di attuazione dell'obiettivo e che rendono quest'ultimo misurabile da vari punti di vista:

- temporale (rispetto delle scadenze previste, miglioramento dei tempi di definizione di una procedura);
- economico (contenimento dell'impiego delle risorse garantendo lo stesso risultato);
- qualitativo (capacità dell'Ente di produrre valore per il cittadino o di ottimizzare le modalità di lavoro).

I parametri che possono essere presi in considerazione ai fini della creazione degli indicatori di risultato degli obiettivi sono i seguenti:

- Efficienza → che esprime la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (*output*).
- Efficacia gestionale → che esprime la capacità di una unità organizzativa di raggiungere i propri obiettivi nei termini prefissati. Tramite la tempistica di riferimento si sviluppa un dettaglio progettuale delle attività che l'unità organizzativa dovrà porre in essere in relazione ai risultati che l'organo politico si attende dalla realizzazione dell'obiettivo.
- Efficacia quantitativa → che misura il grado di soddisfazione della domanda effettiva (o della domanda potenziale);
- Efficacia qualitativa esterna → inerente il livello di qualità del servizio percepito dai cittadini, misura la propensione all'utenza;
- Efficacia qualitativa interna → inerente il supporto rivolto ai servizi interni, misura l'ottimizzazione delle modalità di lavoro.

La ponderazione degli obiettivi:

A ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, viene attribuito un peso specifico, che verrà utilizzato per il calcolo del risultato sintetico di performance del valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che mette in relazione il complesso degli obiettivi assegnati e attribuisce il valore in relazione al valore massimo attribuibile all'insieme degli obiettivi sulla base dei seguenti criteri di valutazione:

- importanza;
- impatto sulla comunità amministrata;
- gravosità.

Per ciascuna delle tre dimensioni di graduazione è possibile attribuire un punteggio da 1 a 10. Il peso assoluto per ciascun obiettivo è dato dalla somma dei valori assegnati alle tre dimensioni. Il peso relativo utile ai fini della valutazione è espresso in relazione al peso massimo per la categoria di obiettivi, con riproporzionamento del peso relativo di ciascun obiettivo.

Nel presente SMVP e negli esempi 1 e 2 sotto riportati, il peso complessivo della performance organizzativa è pari a **40**, il peso complessivo della performance individuale è pari a **30** ed entrambi i pesi influiscono sul punteggio finale del valutato rispettivamente per il 40% e per il 30%.

Tali percentuali potranno essere oggetto di modifica in sede di definizione del Piano garantendo, in ogni caso, la prevalenza del peso degli obiettivi di performance organizzativa rispetto a quelli di performance individuale.

Esempio 1 – Performance organizzativa

PESO ASSOLUTO TOTALE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA					
40					
OBIETTIVI	DIMENSIONI DI PESATURA	PESO	PESO ASSOLUTO	PESO RELATIVO	PESO AI FINI DELLA VALUTAZIONE
Obiettivo 1	Importanza	10	25	33,33%	13,3
	impatto sulla comunità	10			
	Gravosità	5			
Obiettivo 2	Importanza	10	30	40,00%	16,0
	impatto sulla comunità	10			
	Gravosità	10			
Obiettivo 3	Importanza	6	20	26,67%	10,7
	impatto sulla comunità	6			
	Gravosità	8			
Totali			75	100,00%	40

Esempio 2 – Performance individuale

PESO ASSOLUTO TOTALE OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE					
30					
OBIETTIVI	DIMENSIONI DI PESATURA	PESO	PESO ASSOLUTO	PESO RELATIVO	PESO AI FINI DELLA VALUTAZIONE
Obiettivo 1	Importanza	10	25	33,33%	10,0
	impatto sulla comunità	10			
	Gravosità	5			
Obiettivo 2	Importanza	10	30	40,00%	12,0
	impatto sulla comunità	10			
	Gravosità	10			
Obiettivo 3	Importanza	6	20	26,67%	8,0

	impatto sulla comunità	6			
	Gravosità	8			
	Totali		75	100,00%	30

Come già precisato nel presente paragrafo, i funzionari titolari di incarichi di E.Q. provvedono, in sede di definizione del Piano, a predisporre una proposta di ponderazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale assegnati. In alternativa, l'Organo di valutazione può proporre una ponderazione degli obiettivi, da sottoporre ai Responsabili titolari di E.Q. e/o all'Organo politico. La proposta potrà essere confermata e/o rimodulata prima dell'approvazione con apposita Deliberazione dell'organo giuntale.

I titolari di incarichi di E.Q. provvedono inoltre alla ponderazione degli obiettivi assegnati ai dipendenti incardinati nell'unità organizzativa di competenza.

I Comportamenti professionali

Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento esibito dai dipendenti dell'Ente in rapporto a quello atteso, il presente SMVP si serve di "scale di giudizio" che descrivono il comportamento, sulla base delle quali è possibile "quantificare" in quale misura il valutato ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.

La valutazione dei comportamenti del Segretario comunale è effettuata dal Sindaco con il supporto dell'Organo di Valutazione. Si rimanda all'apposita sezione dedicata del presente SMVP, denominata "Gestione della performance del Segretario comunale" il dettaglio dei comportamenti professionali e competenze manageriali oggetto di valutazione e relativa pesatura.

La valutazione dei comportamenti dei titolari di incarichi di E.Q. è effettuata dall'Organo di valutazione previa acquisizione, in totale autonomia, di informazioni dagli stakeholders (quali Sindaco, Giunta, Segretario Comunale, collaboratori, utenti singoli e collettivi), anche mediante la somministrazione di apposite schede.

Al fine di acquisire ulteriori elementi di valutazione, L'Organo di Valutazione può provvedere, ove ritenuto opportuno, alla somministrazione di apposito questionario:

- ai Responsabili titolari di E.Q., in cui sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante (c.d. "valutazione tra pari");
- ai dipendenti incardinati in ciascun Centro di Responsabilità, in forma rigorosamente anonima, inerente la percezione che gli stessi hanno riguardo l'operato del proprio superiore gerarchico (c.d. "valutazione dal basso").

Si rimanda all'apposita sezione dedicata del presente SMVP, denominata "Gestione della performance del personale titolare di incarichi di E.Q." il dettaglio dei comportamenti professionali e competenze manageriali oggetto di valutazione e relativa pesatura. La capacità di *leadership*, di cui la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023 rafforza il valore benchè già precedentemente dato dalle Linee Guida del DFP, è insita nei comportamenti professionali dei Responsabili titolari di E.Q. osservati nel presente SMVP.

La valutazione del personale dipendente è effettuata dal titolare di incarichi di E.Q. del Centro di Responsabilità di appartenenza, il quale dovrà assicurare la differenziazione delle valutazioni in un'ottica di merito e valorizzazione delle competenze acquisite, di "*soft skills*"¹ possedute e di proposte formative personalizzate da inserire nel Piano annuale di formazione dell'Ente.

Si rimanda all'apposita sezione dedicata del presente SMVP, denominata "Gestione della performance del personale dipendente non appartenente all'area delle Elevate Qualificazioni" il dettaglio dei comportamenti professionali oggetto di valutazione e relativa pesatura.

¹ Quali, ad es.: Problem solving, Creatività, Gestione del tempo, Lavoro di squadra, Pensiero critico.

I titolari di incarichi di E.Q. e i dipendenti hanno la facoltà di relazionare, oltre che sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sui comportamenti tenuti nell'esercizio delle proprie funzioni. Tale report potrà essere tenuto in considerazione dal valutatore in occasione della valutazione della performance.

Ponderazione dei comportamenti

Nel presente SMVP e nell'esempio sotto riportato, il peso dei comportamenti professionali è complessivamente pari a **30** e contribuisce per il 30% alla definizione del punteggio finale del valutato.

E' articolato come segue:

- 6 punti per ciascuno dei 5 comportamenti valutati per il Segretario Comunale;
- 3 punti per ciascuno dei 10 comportamenti valutati per i titolari di incarichi di E.Q.;
- 6 punti per ciascuno dei 5 comportamenti valutati per il personale dipendente;

In alternativa, previo consenso, è definito insieme all'approvazione degli obiettivi di performance dalla Giunta Comunale, con il supporto dell'Organo di Valutazione e la collaborazione del Segretario Comunale.

La **sommatoria dei pesi** definiti per gli obiettivi di performance organizzativa e individuale e per i comportamenti professionali è pertanto pari a **100** di cui:

- il **40%** determinato dal peso assegnato agli obiettivi di Performance Organizzativa;
- il **30%** determinato dal peso assegnato agli obiettivi di Performance Individuale;
- il **30%** determinato dal peso assegnato ai comportamenti professionali e dalla capacità di differenziazione delle valutazioni.

Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Sulla base della misurazione effettuata e sentiti i Responsabili dell'attuazione degli obiettivi in merito ai motivi di eventuali scostamenti, il valutatore fornisce una valutazione di tipo qualitativo in relazione al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale secondo una scala di valutazione a 5 campi, come sotto rappresentati:

L'obiettivo non è stato avviato	L'obiettivo è stato avviato	L'obiettivo è in itinere	L'obiettivo è stato realizzato parzialmente	L'obiettivo è stato realizzato completamente
Punteggi corrispondenti				
0	1 - 40	41 - 70	71 - 90	91 - 100

Nella valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo, il valutatore individua il punteggio ritenuto più adeguato nell'ambito del range assegnato a ciascun livello di valutazione.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti professionali, il valutatore fornisce una valutazione di tipo qualitativo secondo una scala di valutazione a cinque campi, come sotto rappresentati:

Il comportamento è insoddisfacente	Il comportamento presenta modalità di interazione non adeguate	Il comportamento è adeguato ma presenta margini di miglioramento	Il comportamento è in linea con le aspettative di ruolo	Il comportamento supera le aspettative e determina un valore aggiunto per l'Ente
Punteggi corrispondenti				
0	1 - 40	41 - 70	71 - 90	91 - 100

Anche nella valutazione dei comportamenti professionali, il valutatore individua il punteggio ritenuto più adeguato nell'ambito del range assegnato a ciascun livello di valutazione.

- **Gestione della Performance del Segretario comunale**

Finalità

Il presente sistema disciplina il processo di valutazione della performance del Segretario comunale con il proposito di perseguire le seguenti finalità:

- condividere la Mission dell'Amministrazione Comunale
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- coordinare e guidare i processi decisionali
- favorire la comunicazione interna
- premiare il merito

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione della Performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance e si articola in due momenti diversi:

- 1) Valutazione su Obiettivi di performance in riferimento sia alle funzioni conferite istituzionalmente al Segretario comunale dalle leggi, dai regolamenti e dai provvedimenti sindacali, sia ad altre funzioni/attività/obiettivi assegnati dall'organo politico. Al Segretario Comunale possono essere attribuiti anche solo obiettivi di performance organizzativa, tali da determinare un peso complessivo pari a 70 punti (somma di 40+30);
- 2) Valutazione su Comportamenti Professionali Manageriali, che valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 T.U.E.L. D. Lgs. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente. Il peso complessivo dei comportamenti professionali/competenze manageriali è pari a 30.

Pesatura degli obiettivi

Il peso di ciascun obiettivo di performance è definito dal Sindaco con il supporto dell'Organo di Valutazione, anche su proposta del Segretario comunale, sulla base dei criteri previsti al paragrafo denominato "Declinazione degli obiettivi → ponderazione degli obiettivi" illustrato alla presente "Sezione Operativa" del SMVP.

Definizione e pesatura dei comportamenti professionali/ competenze manageriali

I comportamenti professionali/ competenze manageriali e relativi pesi sono i seguenti:

COMPORTAMENTO OSSERVATO		COMPORTAMENTO ATTESO	PESO
1	Collaborazione giuridico amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito	- Assistenza agli organi di governo e alla dirigenza per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione; - Partecipazione con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione; - Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente locale.	6
2	Capacità di programmazione e controllo	Capacità di pianificare le attività, stabilire le priorità operative, controllare le attività strategiche, apportare i giusti correttivi, coordinare le attività dei Titolari di incarichi di E.Q. per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente.	6

3	Propensione al cambiamento e benessere organizzativo	▪ Capacità di favorire i processi di razionalizzazione e miglioramento organizzativo, di innovazione tecnologica.	6
4	Capacità di problem solving e promozione dell'immagine dell'Ente	▪ Adattamento della gestione al mutamento degli indirizzi politico-amministrativi espressi dall'Organo politico; ▪ Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli amministratori e pronta evidenziazione dei problemi emergenti e delle possibili soluzioni.	6
5	Capacità di coordinamento del personale	▪ Capacità di fornire indicazioni puntuali e operative al personale sul corretto funzionamento dell'organizzazione; ▪ Capacità di individuare il fabbisogno formativo del personale; ▪ Capacità di valorizzare il potenziale del personale a disposizione.	6

L'Ente può decidere annualmente, qualora lo ritenesse opportuno, di proporre in sede di programmazione la variazione del peso assegnato a ciascun comportamento, nel rispetto del punteggio complessivo dei comportamenti oggetto di valutazione pari a 30.

Strumenti di valutazione

Il Sistema di Valutazione del Segretario Comunale prevede l'utilizzo di un'unica scheda, articolata secondo una logica "a campi" in 3 sezioni:

- la prima è dedicata alla valutazione del risultato degli obiettivi di performance organizzativa e dunque connessi alle funzioni istituzionali del Segretario comunale. Tale parte ha un peso pari a 40 punti.
- la seconda è dedicata alla valutazione del risultato sulle attività/obiettivi assegnati dall'organo politico. Tale parte ha un peso pari a 30 punti.
- la terza è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali/competenze manageriali dimostrate. Tale parte ha un peso pari a 30 punti.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai tre punti precedenti.

La scheda di valutazione del Segretario Comunale costituisce l'allegato A) al presente SMVP.

Accesso al premio

Per il Segretario comunale la retribuzione di risultato potenziale assegnabile corrisponde ad un importo non superiore al 10% del monte salari (art. 42, C.C.N.L. dei Segretari comunali del 16 maggio 2001) e deve essere ponderata in base al numero di ore lavorative prestate all'interno dell'Ente.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione prevede una valutazione della performance propedeutica alla eventuale corresponsione della retribuzione di risultato determinata da un punteggio da 0 a 100. Sulla base di tali assunti la retribuzione di risultato del Segretario comunale verrà attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

Punteggio ottenuto	Percentuale della retribuzione di risultato attribuita calcolata sul massimo erogabile da CCNL
Da 90,1 a 100 punti	100% della retribuzione di risultato
Da 80 a 90 punti	% della retribuzione di risultato corrispondente al punteggio ottenuto
Inferiore a 80 punti	0% della retribuzione di risultato

Revisione della valutazione

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 2 bis del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il Segretario, anche coadiuvato da un rappresentante di sua fiducia, può richiedere un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio al Sindaco in qualità di suo valutatore. Può inoltre essere prevista la partecipazione al colloquio di un terzo membro scelto di comune accordo dalle parti.

Il Segretario può altresì, entro lo stesso termine, presentare formale ricorso scritto al Sindaco fornendo elementi aggiuntivi e ulteriori a supporto della propria richiesta di revisione della valutazione.

Il Sindaco, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, si esprime sul ricorso, anche con il supporto del Presidente del Nucleo di Valutazione, confermando la valutazione effettuata o modificandola in base agli elementi aggiuntivi e ulteriori forniti dal Segretario valutato.

- *Gestione della Performance del Personale titolare di incarichi di E.Q.*

Finalità

Il presente sistema disciplina il processo di valutazione della performance del personale titolare di incarichi di E.Q.

Analogamente alla disciplina inerente il processo di valutazione del Segretario comunale, il SMVP dei Titolari di incarichi di E.Q. si propone di perseguire le seguenti finalità:

- condividere la Mission dell'Amministrazione Comunale
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- coadiuvare l'organo politico per quanto di competenza negli aspetti tecnici legati a processi decisionali
- favorire la comunicazione interna ed esterna
- valorizzare le risorse a disposizione (umane, finanziarie, ecc.) anche mediante la proposta di percorsi formativi mirati, da inserire nel Piano annuale di formazione dell'Ente all'interno del P.I.A.O.

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione della Performance del Titolare di incarico di E.Q. si articola in 5 ambiti di valutazione:

1. Valutazione su Obiettivi di performance organizzativa: misurazione e valutazione del contributo reso dal valutato in riferimento agli obiettivi di struttura assegnati dall'organo politico;
2. Valutazione su Obiettivi di performance individuale: misurazione e valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi di Unità organizzativa e/o individuali assegnati dall'organo politico;
3. Valutazione su Comportamenti Professionali e competenze manageriali: valutazione del grado di allineamento dei comportamenti individuati nel presente SMVP, esibiti rispetto alle attese di ruolo;
4. Valutazione sulla capacità di valutare il personale assegnato: misurabile mediante una significativa differenziazione dei giudizi espressi;
5. Valutazione del rispetto dei tempi di pagamento: determinata a seguito di acquisizione dell'apposita certificazione dell'Organo di revisione dell'Ente nelle modalità previste dall'art. 4 bis del DL 13/2023 e dalla Circolare RGS n. 1/2024.

Pesatura degli obiettivi

Il peso di ciascun obiettivo di performance è definito dall'Organo politico con il supporto dell'Organo di Valutazione, anche su proposta dei titolari di incarichi di E.Q., sulla base dei criteri previsti al paragrafo denominato *"Declinazione degli obiettivi → Ponderazione degli obiettivi"* illustrato alla presente *"Sezione Operativa"* del SMVP.

- Pesatura dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145: in ottemperanza alle disposizioni normative che attribuiscono specifiche responsabilità ai Dirigenti e ai Responsabili titolari di EQ relativamente al rispetto dei tempi di pagamento, l'Ente, nella fase di validazione degli obiettivi annuali, potrà selezionare la metodologia ritenuta più idonea per l'ente ai fini della misurazione e valutazione del conseguimento dell'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti, scegliendo tra 2 opzioni:
 - 1) L'Ente si riserva la facoltà di includere l'indicatore relativo alla tempestività dei pagamenti tra gli obiettivi di performance organizzativa. Tale indicatore potrà assumere un peso minimo pari al 30% del totale dei punteggi, con conseguente redistribuzione proporzionale dei punteggi attribuiti agli altri obiettivi di performance organizzativa.
 - 2) In alternativa, potrà essere verificato il rispetto dei tempi di pagamento da applicare alla valutazione della performance complessiva del responsabile Titolare di E.Q. In caso di mancato raggiungimento dell'indicatore di ritardo dei pagamenti, sarà applicata una decurtazione pari al 30% sulla retribuzione di risultato come da disposizioni del Legislatore.

Definizione e pesatura dei comportamenti professionali/competenze manageriali

I comportamenti professionali/ competenze manageriali e relativi pesi sono i seguenti:

COMPORTAMENTO OSSERVATO		COMPORTAMENTO ATTESO	PESO
1	Capacità relazionale	Capacità di gestire i rapporti interpersonali con colleghi, collaboratori, amministratori e utenza in maniera propositiva e funzionale al funzionamento dell'organizzazione;	3
2	Capacità di gestione delle risorse umane	- Capacità di guidare le risorse umane assegnate, attraverso la valorizzazione delle competenze, il giusto riconoscimento dei meriti e la differenziazione del trattamento a seconda delle diverse propensioni; - Valutazione positiva del risultato scaturente dalla somministrazione del/dei questionario/i.	3
3	Orientamento al risultato	Capacità di gestire i servizi assegnati in funzione del risultato atteso, nel rispetto della normativa ma in una logica di risoluzione dei problemi e non di sola ricerca dei problemi nelle soluzioni prospettate.	3
4	Autonomia	Capacità di gestire in piena autonomia i servizi assegnati sulla base degli indirizzi, senza necessità di singole e puntuali disposizioni ai fini del perseguimento dei risultati attesi.	3
5	Risposta agli indirizzi e propositività	- Capacità di comprendere, elaborare e mettere in atto gli indirizzi degli amministratori nel perseguimento del valore pubblico; - Capacità di proporre, sulla base della volontà dell'amministrazione, delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.	3
6	Capacità operativa	Capacità di utilizzare le proprie competenze nella gestione operativa dei servizi assegnati, garantendo capacità operativa e pragmatismo;	3
7	Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di individuare i problemi, processare e praticare soluzioni per il superamento delle criticità affrontate	3
8	Gestione utenza	- Capacità di fornire servizi agli utenti e gestire efficacemente le richieste provenienti dagli stessi; - Capacità di garantire la soddisfazione dell'utenza.	3
9	Innovazione tecnologica e pro-	Capacità di innovare le procedure attraverso il corretto utilizzo delle nuove	3

	cedurale	dotazioni tecnologiche a disposizione e innovazione delle procedure finalizzate al risultato.	
10	Capacità di differenziazione delle valutazioni	▪ Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	3

L'Ente può decidere annualmente, qualora lo ritenesse opportuno, di proporre la variazione del peso assegnato a ciascun comportamento nel rispetto del punteggio complessivo dei comportamenti pari a 30. In sede di validazione del Piano degli Obiettivi di performance l'Organo di Valutazione provvede all'adeguamento della scheda di valutazione del titolare di incarichi di E.Q.

E' rimessa all'autonomia dell'Organismo di Valutazione la somministrazione, qualora ritenuto elemento necessario in accordo con l'Organo politico-amministrativo dell'Ente, del questionario relativo alla "valutazione tra pari" e alla "valutazione dal basso" in sede di valutazione finale.

Strumenti di valutazione

Il Sistema di Valutazione della performance del personale titolare di incarichi di E.Q. prevede l'utilizzo di un'unica scheda articolata secondo una logica "a campi" in 3 sezioni:

- la prima è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance organizzativa. Tale parte ha un peso pari a 40 punti.
- la seconda è dedicata alla valutazione del risultato sulle attività/obiettivi specifici assegnati dall'organo politico. Tale parte ha un peso pari a 30 punti.
- la terza è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali e competenze manageriali dimostrate. Tale parte ha un peso pari a 30 punti.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai tre punti precedenti.

La scheda di valutazione del personale titolare di incarichi di E.Q. costituisce l'allegato B) al presente SMVP.

Accesso al premio

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, come indicate dall'articolo 7 del CCNL del 16.11.2022, si stabiliscono i seguenti **criteri generali** riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal succitato CCNL del 16.11.2022, possono essere completati dal contratto integrativo.

La tabella di raccordo tra valutazione e compensi è la seguente:

Punteggio ottenuto	% Compenso riconosciuto
Da 90,1 a 100 punti	100% della retribuzione di risultato
Da 60 a 90 punti	% della retribuzione di risultato corrispondente al punteggio ottenuto
Inferiore a 60 punti	0% della retribuzione di risultato

La tabella si applica al valore della retribuzione di risultato determinata dall'Ente sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa.

Come evidenziato nella tabella, una valutazione inferiore a 60 punti è considerata negativa ed essa 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. In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, possono essere acquisite, in contraddittorio, le controdeduzioni dell'interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Revisione della valutazione

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 2 bis del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il Responsabile, anche coadiuvato da un rappresentante di sua fiducia, può richiedere un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio all'Organo di Valutazione in qualità di suo valutatore. Può inoltre essere prevista la partecipazione al colloquio di un terzo membro scelto di comune accordo dalle parti.

Il Responsabile può altresì, entro lo stesso termine, presentare formale ricorso scritto all'Organo di Valutazione fornendo elementi aggiuntivi e ulteriori a supporto della propria richiesta di revisione della valutazione.

L'Organo di Valutazione, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, si esprime sul ricorso anche con il supporto di soggetto terzo preventivamente individuato di comune dalle parti, confermando la valutazione effettuata o modificandola anche in base agli elementi aggiuntivi e ulteriori forniti dal Responsabile valutato.

- *Gestione della Performance del Personale dipendente non appartenente all'area delle Elevate Qualificazioni*

Finalità

Il presente sistema disciplina il processo di valutazione della performance del personale non titolare di incarichi di E.Q.

Il presente SMVP si propone di perseguire le seguenti finalità:

- condividere la Mission dell'Amministrazione Comunale
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- coadiuvare l'organo politico per quanto di competenza negli aspetti tecnici legati a processi decisionali
- favorire la comunicazione interna ed esterna
- valorizzare le risorse a disposizione (umane, finanziarie, ecc.)

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

La valutazione della performance del personale non titolare di incarichi di E.Q. è collegata ai risultati conseguiti ed ai comportamenti professionali esibiti.

In sede di programmazione degli obiettivi di performance, il Responsabile titolare di E.Q. dovrà individuare gli obiettivi e/o i sub-obiettivi del Piano degli obiettivi di performance organizzativa e individuale approvato dall'Organo politico per l'anno.

Laddove l'Ente non provvedesse tempestivamente all'individuazione degli obiettivi di performance nei tempi disposti dalle normative vigenti e dal presente SMVP, è data facoltà al Responsabile titolare di E.Q. di assegnare ai propri collaboratori gli obiettivi e/o i sub-obiettivi individuali ritenuti prioritari per la propria Unità organizzativa, salvo rimodulare/modificare/integrare gli stessi contestualmente alla definizione degli Obiettivi di Performance da parte dall'Organo politico.

In corso d'anno ciascun Responsabile potrà prevedere momenti di confronto con i dipendenti assegnati alla propria unità organizzativa finalizzati a valutare l'andamento della performance sia rispetto agli

obiettivi/sub-obiettivi assegnati, sia rispetto alle competenze e, eventualmente, a riorientare verso gli obiettivi e i comportamenti standard definiti.

Il Sistema di Valutazione della Performance del Personale dei livelli si articola in 3 ambiti di valutazione:

1. Valutazione su Obiettivi di performance organizzativa: misurazione e valutazione del contributo reso dal valutato in riferimento agli obiettivi attribuiti dal Titolare di incarichi di E.Q., discendenti dagli obiettivi assegnati a quest'ultimo dall'organo politico;
2. Valutazione su Obiettivi di performance individuale: misurazione e valutazione del contributo reso dal valutato in riferimento agli obiettivi/ sub-obiettivi attribuiti dal Titolare di incarichi di E.Q., discendenti dagli obiettivi assegnati a quest'ultimo dall'organo politico;
3. Valutazione su Comportamenti Professionali: valutazione del grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo, in base a quelli individuati nel presente SMVP.

Pesatura degli obiettivi/sub-obiettivi assegnati

Il peso di ciascun obiettivo/sub-obiettivo di performance è definito dal titolare di incarichi di E.Q. dell'Unità organizzativa di riferimento, sulla base dei criteri previsti al paragrafo denominato "*Declinazione degli obiettivi → Ponderazione degli obiettivi*" illustrato alla presente "Sezione Operativa" del SMVP.

Definizione e pesatura dei comportamenti professionali

I comportamenti professionali oggetto di valutazione e relativi pesi sono i seguenti:

COMPORTAMENTO OSSERVATO		COMPORTAMENTO ATTESO	PESO
1	Capacità relazionale	Capacità di gestire i rapporti interpersonali con colleghi e responsabili con capacità di collaborazione e spirito costruttivo	5
2	Autonomia	Capacità di gestire in piena autonomia i procedimenti assegnati sulla base delle disposizioni del responsabile	5
3	Capacità di adattamento al cambiamento	Capacità di innovare le procedure attraverso il corretto utilizzo delle nuove dotazioni tecnologiche a disposizione e innovazione delle procedure finalizzata al risultato	5
4	Capacità operativa	Capacità di utilizzare le proprie competenze nella gestione operativa dei procedimenti assegnati, garantendo capacità operativa e pragmatismo	5
5	Capacità propositiva	Capacità di proporre, sulla base della volontà dell'amministrazione, delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi	5
6	Capacità di gestione dell'utenza	Capacità di prendere in carico le esigenze degli utenti; Capacità di promuovere l'immagine dell'Ente verso l'esterno tramite i comportamenti assunti.	5

In sede di attribuzione degli obiettivi/sub-obiettivi ai propri collaboratori, il Titolare di incarichi di E.Q. può decidere annualmente, qualora lo ritenesse opportuno, proporre la variazione del peso assegnato a ciascun comportamento nel rispetto del punteggio complessivo dei comportamenti pari a 30.

Strumenti di valutazione

Il Sistema di Valutazione della performance del personale dei livelli prevede l'utilizzo di un'unica scheda articolata secondo una logica "a campi" in 3 sezioni:

- la prima è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance organizzativa. Tale parte ha un peso pari a 40 punti.

- la seconda è dedicata alla valutazione del risultato sulle attività/obiettivi specifici assegnati dall'organo politico. Tale parte ha un peso pari a 30 punti.
- la terza è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali e competenze manageriali dimostrate. Tale parte ha un peso pari a 30 punti.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai tre punti precedenti.

La scheda di valutazione del personale titolare di incarichi di E.Q. costituisce l'allegato B) al presente SMVP.

Accesso al premio

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, come indicate dall'articolo 7 del CCNL del 16.11.2022, si stabiliscono i seguenti criteri generali riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal succitato CCNL del 16.11.2022, possono essere completati dal contratto integrativo.

La tabella di raccordo tra valutazione e compensi è la seguente:

Punteggio ottenuto	% Compenso riconosciuto
Da 90,1 a 100 punti	100% della premialità
Da 60 a 90 punti	% della premialità corrispondente al punteggio ottenuto
Inferiore a 60 punti	0% della premialità

La tabella si applica al valore della produttività determinata dall'Ente sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa.

Come evidenziato nella tabella, una valutazione inferiore a 60 punti è considerata negativa. In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, possono essere acquisite, in contraddittorio, le controdeduzioni dell'interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Revisione della valutazione

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 2 bis del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il dipendente, anche coadiuvato da un rappresentante di sua fiducia, può richiedere un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio al Responsabile in qualità di suo valutatore. Può inoltre essere prevista la partecipazione al colloquio dell'Organo di Valutazione in qualità di soggetto terzo.

Il dipendente può altresì, entro lo stesso termine, presentare formale ricorso scritto al Responsabile/Valutatore e, per conoscenza, all'Organo di Valutazione, fornendo elementi aggiuntivi e ulteriori a supporto della propria richiesta di revisione della valutazione.

Il Responsabile, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, si esprime sul ricorso anche con il supporto dell'Organo di Valutazione, confermando la valutazione effettuata o modificandola anche in base agli elementi aggiuntivi e ulteriori forniti dal dipendente valutato.

Differenziazione del premio individuale

Le valutazioni effettuate mediante il presente SMVP concorrono all'attribuzione della maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 81 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022. Viene demandata alla contrattazione integrativa la definizione delle modalità di applicazione per l'Ente.

GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Campo di applicazione

Il presente Sistema di graduazione della posizione si applica agli incarichi di Elevata Qualificazione ai fini della quantificazione del valore economico della retribuzione di posizione ai sensi e in conformità alle previsioni dei rispettivi Contratti Collettivi Nazionali del Comparto Funzioni Locali.

Gli incarichi di Elevata Qualificazione sono individuati nelle posizioni di lavoro che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di una Struttura complessa e sono caratterizzate da autonomia gestionale ed organizzativa, come previsto dall'art. 16 commi 1 e 2 del CCNL del 16.11.2022 – Incarichi di Elevata Qualificazione:

1. *Gli enti istituiscono posizioni di lavoro di elevata responsabilità con elevata autonomia decisionale, previamente individuate dalle amministrazioni in base alle proprie esigenze organizzative. Ciascuna di tali posizioni costituisce oggetto di un incarico a termine di EQ, conferito in conformità all'art. 18 del presente CCNL (...);*
2. *Le suddette posizioni di lavoro vengono distinte in due tipologie:*
 - *posizione di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;*
 - *posizione di responsabilità con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.*

Il trattamento economico accessorio del personale titolare di incarico di E.Q. è costituito dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato ai sensi dell'art. 17 comma 1 del CCNL 2022. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.000 ad un massimo di € 18.000 lordi per tredici mensilità, sulla base della graduazione di ciascuna posizione. Ciascun ente stabilisce la suddetta graduazione, sulla base di criteri predeterminati, che tengono conto della complessità nonché della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascun incarico. Ai fini della graduazione delle suddette responsabilità, negli enti con dirigenza acquistano rilievo anche l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, sulla base di quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e di regolamento.

L'Ente definisce i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato degli incarichi di EQ, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutti gli incarichi previsti dal proprio ordinamento.

Metodologia di graduazione della posizione

Gli enti stabiliscono la graduazione degli incarichi di E.Q. sulla base di criteri predeterminati, contenuti nel SMVP e nella Disciplina riguardante l'istituzione dell'Area dei Funzionari e degli Incarichi di E.Q. ai sensi degli artt. 16 e seguenti del già citato CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022.

La graduazione dell'incarico si basa sulla rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e di responsabilità. Si rileva ciò che è richiesto alla posizione (in termini di compiti, di

responsabilità ecc.) indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre. L'analisi, quindi, non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare, ma ha come finalità la definizione del "valore" o "rilevanza" di una posizione all'interno dell'Organizzazione, stabilendo altresì una "graduatoria" utile ai fini delle decisioni in materia di quantificazione delle risorse da attribuire.

La scheda di graduazione dell'incarico di Elevata Qualificazione

All'interno della scheda di graduazione dell'incarico di E.Q., ciascun fattore di rilevazione viene declinato in sotto-fattori, a ciascuno dei quali è assegnato un valore massimo attribuibile in virtù del grado di complessità/ importanza/ strategicità/ responsabilità che lo stesso genera per la posizione analizzata.

La somma dei valori attribuiti a ciascun elemento di rilevazione per il tramite dei parametri di riferimento determina il peso di ciascuna posizione presente nell'Ente.

La scheda di graduazione è come sotto riportata:

ANNO	ATTO DI RIFERIMENTO	AREA FUNZIONALE:		RESPONSABILE DI E.Q.:
Fattore	Sotto Fattore	Peso	Indicatore	Valore
Dimensione organizzativa	Risorse umane gestite	25	N. dipendenti assegnati	
	Servizi assegnati	5	N. servizi incardinati nel CdR	
	Dimensione Peg	15	N. capitoli assegnati (entrata + spesa)	
	Valore delle risorse di bilancio gestite in entrata e in uscita	25	Valore del Budget Assegnato (entrate + uscite €)	
Entità e Complessità Gestionale	Procedimenti o Processi gestiti (da Regolamento sui procedimenti amm.vi o da Funzionigramma approvato)	25	N° procedimenti o processi assegnati	
	Risorse umane esterne coordinate (Progetti di inclusione, LavoRas, Cantieri, altro...)	15	N° risorse gestite durante l'anno solare (dato medio)	
	Professionisti esterni coordinati	15	N° professionisti gestiti durante l'anno solare (dato medio)	
	Complessità Gestionale	50	Grado di complessità inerente i sottofattori precedenti	
Graduazione del Rischio Gestionale	Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Civile verso cui risulta esposta la posizione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
	Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Penale verso cui risulta esposta la posizione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
	Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Amministrativa Contabile verso cui risulta esposta la posizione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	

Complessità del sistema relazionale	Grado di complessità delle relazioni esterne (complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'esterno dell'Ente)	15	Bassa 0 ÷ 5	
			Media 6 ÷ 10	
			Alta 11 ÷ 15	
	Grado di complessità delle relazioni interne (complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'interno dell'Ente con gli altri servizi e con gli organi politici)	15	Bassa 0 ÷ 5	
			Media 6 ÷ 10	
			Alta 11 ÷ 15	
Complessità decisionale	Complessità del processo decisionale, disomogeneità e/o molteplicità delle competenze, variabilità delle normative	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Attività di controllo, vigilanza e direzione	Grado di attività di controllo, vigilanza e direzione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Strategicità dell'area	Rilevanza e valorizzazione della posizione rispetto a programmi, obiettivi e priorità dell'Ente	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Incarichi Aggiuntivi	Area retta dal Segretario Comunale	30		
	Vice Segretario titolare	25		
	Vice Segretario in sostituzione	5		
	Datore di Lavoro	10		
	Coordinatore PLUS	10		
	Altro... (specificare)	5		

<u>ANNO</u>	<u>ATTO DI RIFERIMENTO</u>	<u>AREA FUNZIONALE:</u>	
		<u>RESPONSABILE DI E.Q.:</u>	

Fattore	Sotto Fattore	Peso	Indicatore	Dato
Dimensione organizzativa	Risorse umane gestite	25	N. dipendenti assegnati	
	Servizi assegnati	5	N. servizi incardinati nel CdR	
	Dimensione Peg	15	N. capitoli assegnati (entrata + spesa)	
	Valore delle risorse di bilancio gestite in entrata e in uscita	25	Valore del Budget Assegnato (entrate + uscite €)	
Entità e Complessità Gestionale	Procedimenti o Processi gestiti (da Regolamento sui procedimenti amm.vi o da Funzionigramma approvato)	25	N° procedimenti o processi assegnati	

	Risorse umane esterne coordinate (Progetti di inclusione, LavoRas, Cantieri, altro...)	15	N° risorse gestite durante l'anno solare (dato medio)	
	Professionisti esterni coordinati	15	N° professionisti gestiti durante l'anno solare (dato medio)	
	Complessità Gestionale	50	Grado di complessità inerente i sottofattori precedenti	
Graduazione del Rischio Gestionale	Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Civile verso cui risulta esposta la posizione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
	Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Penale verso cui risulta esposta la posizione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
	Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Amministrativa Contabile verso cui risulta esposta la posizione	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Complessità del sistema relazionale	Grado di complessità delle relazioni esterne (complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'esterno dell'Ente)	15	Bassa 0 ÷ 5	
			Media 6 ÷ 10	
			Alta 11 ÷ 15	
	Grado di complessità delle relazioni interne (complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'interno dell'Ente con gli altri servizi e con gli organi politici)	15	Bassa 0 ÷ 5	
			Media 6 ÷ 10	
			Alta 11 ÷ 15	
Complessità decisionale	Complessità del processo decisionale, disomogeneità e/o molteplicità delle competenze, variabilità delle normative, mancanza di stabilità del sistema organizzativo, tecnologico	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Attività di controllo, vigilanza e direzione	Grado di attività di controllo, vigilanza e direzione (apprezza la variabilità della posizione ed esprime il ricorso ad abilità manageriali)	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Strategicità dell'area	Rilevanza e valorizzazione della posizione rispetto ai programmi, obiettivi e priorità dell'Ente	25	Bassa 0 ÷ 7	
			Media 8 ÷ 15	
			Alta 16 ÷ 25	
Incarichi Aggiuntivi	Area retta dal Segretario Comunale	30		
	Vicesegretario titolare	25		

	Vicesegretario in sostituzione	5		
	Datore di Lavoro	5		
	Resp Transizione al digitale	5		
	RASA	5		
	Altro (Specificare)	5		