



Città di Bassano del Grappa  
*Medaglia d'Oro al Valor Militare*

# **Sistema di misurazione e valutazione del Comune di **Bassano del Grappa****

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 360 del 27.12.2016  
Modificato con deliberazione di Giunta Comunale n. 151 del 14.05.2019  
Modificato con deliberazione di Giunta Comunale n. \_\_ del 25.05.2023



## Sezione I

### Contesto di riferimento

#### **1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale**

Le amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del D. lgs. n.150/2009 ad adottare, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

La funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso è affidata dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del D. lgs. n. 150/2009, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 dello stesso o al Nucleo di Valutazione, presso gli enti locali, stante il mancato rinvio dell'art. 16, co. 2, del d.lgs. n. 150 del 2009 all'art. 14 dello stesso decreto.

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D. lgs. n.165/2001 "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009, viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti:

- al comma 1 prevedendo che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti;
- al personale non dirigenziale cui è stato attribuito un incarico di Elevata Qualificazione;
- al restante personale non dirigenziale.

## Sezione 2

### Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

#### 1. Modello di riferimento

Il Comune, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nonché i principi contabili generali ed applicati vigenti, nonché il regolamento interno sui controlli interni vigente:

- a) con il Documento Unico di Programmazione (DUP), allegato al bilancio di previsione, programma gli obiettivi strategici (SeS), con orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo e gli obiettivi operativi (SeO) con orizzonte temporale triennale pari a quello del bilancio di previsione. Il DUP è approvato dal consiglio unitamente al bilancio di previsione, su proposta della giunta da formularsi sentiti il segretario generale, il direttore generale, se nominato, e i dirigenti;
- b) con il piano esecutivo di gestione (PEG), definisce e assegna, annualmente, ai dirigenti e ai responsabili delle strutture, sulla base dei documenti di cui alla lettera a), le dotazioni finanziarie, umane e strumentali; il piano esecutivo di gestione è approvato dalla giunta su proposta dei responsabili delle diverse strutture organizzative;
- c) con il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) che assorbe tra gli altri piani anche il Piano della performance di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 che assegna, annualmente, ai dirigenti e ai responsabili delle strutture gli obiettivi gestionali, i valori attesi di risultato e i relativi indicatori
- d) a mezzo di periodici report presentati dai responsabili delle strutture organizzative, monitora in corso di esercizio l'andamento della gestione, al fine di attivare gli eventuali interventi correttivi; il monitoraggio è effettuato con la periodicità fissata dalla giunta con il piano esecutivo di gestione e le eventuali modifiche degli obiettivi, degli indicatori e delle relative dotazioni comportano modifica del piano esecutivo di gestione e, se necessario, del DUP;
- e) con il referto di gestione, presentato dal direttore generale, se nominato, sulla base del report finale predisposto dai dirigenti, alla giunta e, con la relazione di performance, rendiconta i risultati; il report finale e la relazione di performance sono validati dal nucleo di valutazione.

## Sezione 3

### Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

#### 1. Premessa

In coerenza con il D. Lgs. n. 150/2009 il sistema di valutazione della performance individuale del Comune di Bassano del Grappa si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente (performance operativa);
- il piano dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance di ruolo).

La valutazione della performance individuale riguarderà:

- dirigenti;
- titolari di incarichi di Elevata Qualificazione;
- restante personale.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

#### 2. Valutazione dirigenti

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Nucleo di Valutazione, nel ruolo di valutatore;
- i dirigenti di Area nel ruolo di valutati.

Questo ambito può includere anche il Segretario Generale, con i necessari adattamenti, considerando le specificità della figura professionale e che il relativo valutatore è il Sindaco. E' utilizzata la scheda All. A.

##### 2.1 Descrizione del sistema

###### 2.1.1 Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascun dirigente. Gli obiettivi sono assegnati entro 45 giorni dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo “raggiungibili” e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- possono essere assegnati anche obiettivi comuni a più responsabili (in questo caso, potranno essere presi in considerazione anche obiettivi tratti dalla pianificazione strategica).

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 3,49: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 3,5 a 4,99: obiettivo parzialmente conseguito con risultati positivi
- da 5 a 6,99: obiettivo conseguito;
- da 7 a 8,99: obiettivo conseguito con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “5-8,99” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio “9” a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell’obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 3,5 e 4,99. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 3,49. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il “paniere di obiettivi” assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d’anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio assessore di riferimento e al Nucleo di Valutazione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano il personale titolare di incarichi di Elevata Qualificazione;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati

### **2.1.2 Valutazione individuale della performance di ruolo**

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l’assegnazione ai dirigenti di “obiettivi di ruolo”.

Gli obiettivi di ruolo, che potranno differenziarsi tra le diverse figure di dirigenti di Area in relazione alle specificità di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo per i dirigenti sono definiti dal proprio assessore di riferimento e successivamente validati ed assegnati dal Nucleo di Valutazione. I comportamenti organizzativi sono assegnati tenendo conto delle caratteristiche e dei contenuti del ruolo coperto. Se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,49: performance di ruolo non adeguata;
- da 3,5 a 4,99: performance di ruolo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: performance di ruolo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: performance di ruolo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: performance di ruolo di rilievo eccezionale.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

### **2.1.3 Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto attribuendo al punteggio sugli obiettivi di ruolo un peso del 49% e al punteggio sugli obiettivi gestionali un peso del 51%.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio. L'ammontare della quota di risultato non può essere determinato a priori in quanto l'aliquota dipende dalla numerosità e dalla entità delle retribuzioni di posizione, comunque nel rispetto dei limiti previsti dalla contrattazione collettiva per l'indennità di risultato. Per ciascuna annualità il dirigente del servizio risorse umane individua il budget per il risultato, da suddividersi in parti uguali fra i dirigenti, come differenza fra il Fondo per le risorse decentrate e la spesa per indennità di posizione di competenza del medesimo anno.

Alla retribuzione di risultato i responsabili di posizione accedono sulla base dei seguenti parametri: valutazione compresa fra 8 e 10: 100% del risultato teorico; valutazione compresa fra 7,99 e 6: 80%; valutazione compresa fra 5,99 e 4,5: 50%; valutazione inferiore: nessun incentivo.

## **2.2 Procedure di conciliazione**

In caso di valutazione negativa, il valutato (dirigente) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (Nucleo di Valutazione) e per conoscenza al Sindaco, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Nucleo convoca il dirigente interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il dirigente può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il Sindaco, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

## **3. Valutazione personale non dirigente con incarico di Elevata Qualificazione**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- i dirigenti di Area, nel ruolo di valutatori;

- i titolari di incarico di Elevata Qualificazione nella duplice configurazione di incarichi di struttura o incarichi di alta professionalità, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "EQ/AP").  
E' utilizzata la scheda All. B.

### **3.1 Descrizione del sistema**

#### **3.1.1 Valutazione individuale della performance operativa**

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascuna EQ/AP. Gli obiettivi sono assegnati entro 45 giorni dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi operativi assegnati alle EQ/AP presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo "raggiungibili" e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 3,49: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 3,5 a 4,99: obiettivo parzialmente conseguito con risultati positivi
- da 5 a 6,99: obiettivo conseguito;
- da 7 a 8,99: obiettivo conseguito con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "5-8,99" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "9" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 3,5 e 4,99. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 3,49.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun responsabile di EQ/AP è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:  
- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente di Area, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria; nella stessa vanno riportate anche le modifiche che riguardano l'eventuale restante personale assegnato;

- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

### **3.1.2 Valutazione individuale della performance di ruolo**

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai responsabili di EQ/AP di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo, che possono differenziarsi tra i vari responsabili di incarico di Elevata Qualificazione:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di EQ/AP;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo per le EQ/AP sono modulati e comunicati dal dirigente fra quelli previsti nel documento di valutazione individuale. I comportamenti organizzativi sono assegnati tenendo conto delle caratteristiche e dei contenuti del ruolo coperto. Se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,49: performance di ruolo non adeguata;
- da 3,5 a 4,99: performance di ruolo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: performance di ruolo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: performance di ruolo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: performance di ruolo di rilievo eccezionale.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun responsabile di PO è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

### **3.1.3 Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto attribuendo al punteggio sugli obiettivi di ruolo un peso del 49% e al punteggio sugli obiettivi gestionali un peso del 51%.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio. L'ammontare della quota di risultato non può essere determinato a priori in quanto l'aliquota dipende dalla numerosità e dalla entità delle retribuzioni di posizione, comunque nel rispetto dei limiti previsti dalla contrattazione collettiva per l'indennità di risultato. Per ciascuna annualità il dirigente del servizio risorse umane individua il budget per il risultato, da suddividersi fra i titolari di EQ/AP in proporzione all'entità della posizione, come differenza fra le risorse destinate all'area delle EQ/AP e la spesa per indennità di posizione di competenza del medesimo anno. Alla retribuzione di risultato i titolari di EQ/AP accedono sulla base dei seguenti parametri: valutazione compresa fra 8 e 10: 100% del risultato teorico; valutazione compresa fra 7,99 e 6: 80%; valutazione compresa fra 5,99 e 4,5: 50%; valutazione inferiore: nessun incentivo.

## **3.2 Procedure di conciliazione**

In caso di valutazione negativa, il valutato (EQ/AP) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (dirigente) e per conoscenza al Segretario Generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il Segretario Generale, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

#### **4. Valutazione restante personale**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore; il dirigente può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di incarico di EQ/AP, a cui il valutato riporti;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

E' utilizzata la scheda All. C.

#### **4.1 Descrizione del sistema**

##### **4.1.1 Valutazione individuale della performance operativa**

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun collaboratore. A differenza delle altre tipologie di valutazione, in questo caso gli obiettivi operativi sono assegnati collettivamente (il medesimo obiettivo ad un gruppo di collaboratori, tendenzialmente coincidente con la UO). Resta ferma, naturalmente, la possibilità di assegnazione individuale nelle situazioni di "piccoli numeri" o di collaboratori dedicati individualmente a specifiche attività.

Gli obiettivi collettivi sono assegnati dal dirigente di Area nell'ambito degli obiettivi della propria struttura. Gli obiettivi sono assegnati entro 60 giorni dalla formalizzazione del piano della performance. Se ritenuto opportuno, i panieri di obiettivi collettivi assegnati, potranno differenziarsi tra "gruppi di collaboratori" appartenenti al medesimo ufficio e/o al medesimo ruolo organizzativo.

Gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 3,49: contributo non adeguato;
- da 3,5 a 4,99: contributo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: contributo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: contributo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: contributo di rilievo eccezionale.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "5-8,99" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "9" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 3,5 e 4,99. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 3,49.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente di Area, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

#### **4.1.2 Valutazione individuale della performance di ruolo**

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai collaboratori di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo sono quelli previsti nel documento di valutazione individuale.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,49: performance di ruolo non adeguata;
- da 3,5 a 4,99: performance di ruolo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: performance di ruolo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: performance di ruolo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: performance di ruolo di rilievo eccezionale.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

#### **4.1.3 Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica ponderata del punteggio sugli obiettivi di ruolo (peso 70%) e del punteggio sugli obiettivi collettivi (peso 30%).

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio.

#### **4.2 Procedure di conciliazione**

In caso di valutazione negativa, il valutato (collaboratore) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (dirigente) e per conoscenza al Segretario Generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il Segretario Generale, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

## **Sezione 4**

### **Sistema di valutazione delle posizioni**

#### **1. Premessa**

Il sistema di valutazione delle posizioni del Comune di Bassano del Grappa regola le modalità con le quali vengono:

1. graduate e valorizzate economicamente le posizioni ricoperte da personale con qualifica dirigenziale, ai sensi del vigente contratto di lavoro per la dirigenza;
2. individuate, graduate e valorizzate economicamente le posizioni collocate nell'area degli incarichi di Elevata Qualificazione, di cui all'art. 16 e seguenti del CCNL 16.11.2022.

Attraverso il sistema di valutazione è possibile “pesare” il contenuto delle diverse posizioni in modo tale da determinare il valore relativo di ciascuna posizione rispetto alle altre posizioni di pari livello presenti nell'organizzazione.

Il sistema di valutazione è basato sui seguenti principi:

- oggetto della valutazione è il contenuto di lavoro di ciascuna posizione, identificabile come aggregato di compiti e responsabilità richiesti a chi ricopre la medesima;
- non rientrano nella valutazione elementi relativi alla persona che al momento della valutazione ricopre effettivamente la posizione.

#### **2. Analisi e descrizione delle posizioni**

La fase di analisi e descrizione delle posizioni permette al Comune di Bassano del Grappa di individuare le informazioni utili per la valutazione delle posizioni. Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Il contenuto delle singole posizioni viene analizzato e descritto in relazione ad una serie di profili selezionati:

- Identificazione della posizione
- Scopo della posizione
- Collocazione organizzativa
- Funzioni della struttura
- Attribuzioni della posizione
- Quadro dei vincoli
- Relazioni interne
- Relazioni esterne
- Risorse
- Elementi integrativi

Le informazioni raccolte rispetto a ciascun profilo permettono di definire un quadro unitario del contenuto di lavoro.

L'analisi viene condotta mediante un'apposita scheda nella quale vengono meglio specificati i profili e sulla base della quale viene successivamente descritta ciascuna posizione. La descrizione di tutte le posizioni completa la fase di analisi e descrizione.

#### **3. Valutazione delle posizioni**

I riferimenti per la valutazione si articolano su tre livelli:

- le CATEGORIE GENERALI; costituiscono i "pilastri" del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione delle posizioni; possono avere diverso rilievo e quindi essere oggetto di ponderazione;
- i PIANI DI VALUTAZIONE; rappresentano le "dimensioni" fondamentali delle categorie generali e ne specificano quindi la natura ed il contenuto;
- i FATTORI DI VALUTAZIONE: rappresentano l'elemento di base del sistema e sono a loro volta espressivi delle diverse possibili componenti dei piani di valutazione.

Tali aspetti tecnici si differenziano in relazione al gruppo di posizioni preso in considerazione.

Di seguito si illustrano le modalità tecniche di applicazione per le posizioni dirigenziali e le posizioni di EQ/AP, nella duplice versione di posizioni direzionali intermedie e di posizioni specialistiche o di progetto.

#### **4. Posizioni dirigenziali**

##### **4.1 Categorie, piani e fattori di valutazione**

L'allegato sub D) riporta il set di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni dirigenziali.

##### **4.2 Ponderazione delle categorie**

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La seguente tabella riporta i pesi attribuiti alle singole categorie di valutazione.

CATEGORIE	PESI
Professionalità necessaria	15%
Responsabilità	25%
Complessità direzionale	40%
Strategicità	20%

##### **4.3 Effettuazione della valutazione**

Viene effettuata una valutazione fondata sulla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione, in base ad un valore stabilito in punti. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

##### **4.4 Il meccanismo di calcolo**

Effettuata questa operazione per tutti i fattori previsti dal sistema, il calcolo dei punteggi avviene in maniera del tutto automatica in quanto:

- il punteggio relativo al piano di valutazione viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli fattori in cui si articola il piano di valutazione (ciò permette di evitare che alcuni piani di valutazione permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolati in un maggior numero di fattori);
- il punteggio relativo alla categoria viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei piani di valutazione in cui si articola la categoria (ciò permette di evitare che alcune categorie permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolate in un maggior numero di piani di valutazione);

- il punteggio di ciascuna categoria viene moltiplicato per il "peso" che la categoria stessa assume ai fini della valutazione. Le categorie contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo della posizione;
- la somma dei 'punteggi conseguiti in ciascuna categoria ponderati per il rispettivo peso permette di determinare il valore complessivo della posizione.

CATEGORIE	PESO DELLA CATEGORIA	PUNTEGGIO (min – max)	PUNTEGGI (min – max) PONDERATI
Professionalità necessaria	15%	10 - 40	150 – 600
Responsabilità	25%	10 – 40	250 – 1000
Complessità direzionale	40%	10 - 40	400 – 1600
Strategicità	20%	10 - 40	200 – 800
	100	Totale	1000 - 4000

#### **4.5 La determinazione delle classi**

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in "classi" di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell'utilizzo dei metodi analitici "a punteggio". Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

Le decisioni relative alla numerosità e all'ampiezza delle classi sono subordinate alla strategia retributiva per la dirigenza del Comune di Bassano del Grappa e quindi oggetto di confronto con l'Amministrazione.

#### **4.6 Periodicità della valutazione**

La valutazione delle posizioni dirigenziali, una volta effettuata, presuppone un processo di verifica periodica a cura del Nucleo di valutazione. Variazioni nella valutazione delle posizioni e del correlato trattamento retributivo si giustificano a fronte di significativi cambiamenti di ordine organizzativo o nei programmi dell'Amministrazione.

### **5. Posizioni dell'area professionale dei funzionari e dell'elevata qualificazione**

In relazione alle caratteristiche dell'assetto organizzativo del Comune di Bassano del Grappa, si prevedono due gruppi di posizioni, disciplinate dall'art. 16, c. 2, CCNL 16.11.2022:

1. le posizioni direzionali intermedie (EQ);
2. le posizioni specialistiche o di progetto (AP).

Il metodo prevede quindi modalità di valutazione differenziate per i due gruppi di posizioni. E' tuttavia opportuno considerare che:

- i fattori caratterizzanti le nuove posizioni sembrano essere due: il grado di complessità e responsabilità gestionale e organizzativa (per le posizioni direzionali intermedie) e il grado di specializzazione professionale richiesto (per le posizioni specialistiche o di progetto);
- il denominatore comune è costituito dal livello di maggiore autonomia (potere decisionale sulla gestione per i ruoli direzionali; esercizio discrezionale della propria professionalità da parte dei ruoli professionali);
- tali aspetti devono essere valorizzati in fase di scelta/ridisegno delle posizioni e di valutazione.

#### **5.1 Categorie, piani e fattori di valutazione**

L'allegato sub E) riporta il set di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni dell'area professionale dei funzionari e dell'elevata qualificazione, per quanto attiene sia alle posizioni direzionali intermedie; sia a quelle specialistiche o di progetto.

### **5.2 Ponderazione delle categorie**

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La seguente tabella riporta i pesi attribuiti alle singole categorie di valutazione.

CATEGORIE	PESI Posiz. Dir. intermedie	PESI Posiz. Specialistiche
Professionalità necessaria	20%	30%
Responsabilità e autonomia	40%	30%
Complessità	40%	40%

### **5.3 Effettuazione della valutazione**

Viene effettuata una valutazione fondata sulla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione, in base ad un valore stabilito in punti. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

### **5.4 Il meccanismo di calcolo**

E' il medesimo illustrato nel caso delle posizioni dirigenziali, con il solo adattamento alle categorie e ai pesi attinenti.

### **5.5 La determinazione delle classi**

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in "classi" di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell'utilizzo dei metodi analitici "a punteggio". Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

Le decisioni relative alla numerosità e all'ampiezza delle classi sono subordinate alla strategia retributiva per le posizioni dell'area professionale dei funzionari e dell'elevata qualificazione del Comune di Bassano del Grappa e quindi oggetto di confronto con l'Amministrazione.

### **5.6 Periodicità della valutazione**

La valutazione delle posizioni, una volta effettuata, presuppone un processo di verifica periodica a cura del Nucleo di valutazione. Variazioni nella valutazione delle posizioni e del correlato trattamento retributivo si giustificano a fronte di significativi cambiamenti di ordine organizzativo o nei programmi dell'Amministrazione.



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

**POSIZIONI DIRIGENZIALI**

Periodo di valutazione

**VALUTATO**

Cognome e nome:

Area di appartenenza: Area \_\_\_\_\_

Posizione ricoperta: Dirigente

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

Presidente

Componente

Segretario generale

(con funzioni di supporto)



## Performance di ruolo

	(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
Aree e fattori	Scelta fattori	Indicatori (eventuali)	Valutazione	Fascia di punteggio conseguente	Punteggio effettivo	
<b>A - Autonomia e orientamento ai risultati</b>						
1. Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia						
2. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obbiettivi da perseguire						
3. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze del settore e dell'organizzazione						
4. Capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile						
<b>B - Sostegno al funzionamento e sviluppo sistemi di gestione</b>						
1. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema di programmazione dell'Ente						
2. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema di controllo di gestione dell'Ente						
3. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema valutazione e incentivazione del personale dell'Ente						
4. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema informativo dell'Ente						
<b>C - Integrazione</b>						
1. Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali						
2. Disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo						
3. Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo						
4. Capacità di contribuire a diffondere nel proprio ambito organizzativo e nell'ente informazioni e prassi operative finalizzate al miglioramento dell'attività						
5. Altro						
<b>D - Gestione e sviluppo collaboratori</b>						
1. Capacità di valorizzare i collaboratori motivandoli, valutandoli e attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità						
2. Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori						
3. Capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'area e del miglioramento delle attività						
4. Capacità di gestire i conflitti interni all'ambito organizzativo rendendoli costruttivi sul piano organizzativo						
<b>E - Area delle relazioni con l'esterno</b>						
1. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine						
2. Capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio dell'immagine dell'ente						
3. Capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti						
4. Capacità di gestire in maniera incisiva e pragmatica i rapporti contrattuali o collaborativi attivati con interlocutori esterni						
<b>F - Innovazione</b>						
1. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione						
2. Capacità di riorientare la cultura dominante diffondendo valori nuovi e positivi e costituendo un modello di ruolo per i collaboratori						
3. Capacità di contribuire al continuo adeguamento e miglioramento del contenuto dei servizi gestiti						
4. Capacità di proporre azioni di miglioramento finalizzate alla risoluzione di specifici problemi strutturali						
						<b>#DIV/0!</b>

### LEGENDA

	fascia	prestazione
A - Contributo non adeguato	0 - 3,49	inadeguata
B - Contributo al di sotto delle attese	3,5 - 4,99	modesta
C - Contributo in linea con le attese	5 - 6,99	significativa
D - Contributo in linea con le attese con aspetti di eccellenza	7 - 8,99	elevata
E - Contributo di rilievo eccezionale	9 - 10	eccellente

Periodo di valutazione:

Valutato: , Dirigente Area \_\_\_\_

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

Si effettua alla fine del periodo di valutazione sulla base delle valutazioni registrate nelle due componenti.

		TOT. PUNTI
<b>Performance operativa</b>	peso 51%	#DIV/0!
<b>Performance di ruolo</b>	peso 49%	#DIV/0!
<b>Valutazione finale sulla prestazione</b>		#DIV/0!

<b>Osservazioni da parte del VALUTATORE</b>
---

<b>Osservazioni da parte del VALUTATO</b>
---

Firma del valutato	Firma del valutatore	Firma del dirigente responsabile

Data

\_\_\_\_\_

Periodo di valutazione:  
Valutato: , Dirigente Area \_\_\_\_\_



**Comune di Bassano del Grappa**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**  
**INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DI ALTA PROFESSIONALITA'**

Periodo di valutazione

**VALUTATO**

Cognome e nome:

Area di appartenenza: Area \_\_\_\_

Posizione ricoperta: EQ/AP - Responsabile \_\_\_\_

**VALUTATORE**

Cognome e nome:

Area di appartenenza:

Posizione ricoperta:

## Performance operativa

A	B	C	D	G	H	I	L
Obiettivi (max 5)	Indicatori	Minimo	Massimo	Valore finale	Valutazione	Fascia di punteggio	Punteggio effettivo
---							
---							
Punteggio effettivo V=						#####	

### LEGENDA

	fascia	prestazione
A - Obiettivo non conseguito	0 - 3,49	inadeguata
B - Obiettivo parzialmente conseguito con risultati positivi	3,5 - 4,99	modesta
C - Obiettivo conseguito	5 - 6,99	significativa
D - Obiettivo conseguito con aspetti di eccellenza	7 - 8,99	elevata
E - Obiettivo di rilievo eccezionale	9 - 10	eccellente

Periodo di valutazione:

Valutato: , EQ/AP - Responsabile \_\_\_\_

## Performance di ruolo

	(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
Aree e fattori	Scelta fattori	Indicatori (eventuali)	Valutazione	Fascia di punteggio conseguente	Punteggio effettivo	
<b>A - Autonomia e orientamento ai risultati</b>						
1. Capacità di iniziativa e di individuare, richiedere e sviluppare propri spazi di autonomia						
2. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi da perseguire						
3. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze del settore e dell'organizzazione						
4. Capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile						
<b>B - Sostegno al funzionamento e sviluppo sistemi di gestione</b>						
1. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema di programmazione dell'Ente						
2. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema di controllo di gestione dell'Ente						
3. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema valutazione e incentivazione del personale dell'Ente						
4. Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo del sistema informativo dell'Ente						
<b>C - Integrazione</b>						
1. Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali						
2. Disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo						
3. Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo						
4. Capacità di contribuire a diffondere nel proprio ambito organizzativo e nell'ente informazioni e prassi operative finalizzate al miglioramento dell'attività						
5. Altro						
<b>D - Gestione e sviluppo collaboratori</b>						
1. Capacità di valorizzare i collaboratori motivandoli, valutandoli e attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità						
2. Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori						
3. Capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'area e del miglioramento delle attività						
4. Capacità di gestire i conflitti interni all'ambito organizzativo rendendoli costruttivi sul piano organizzativo						
<b>E - Area delle relazioni con l'esterno</b>						
1. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine						
2. Capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio dell'immagine dell'ente						
3. Capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti						
4. Capacità di gestire in maniera incisiva e pragmatica i rapporti contrattuali o collaborativi attivati con interlocutori esterni						
<b>F - Innovazione</b>						
1. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione						
2. Capacità di riorientare la cultura dominante diffondendo valori nuovi e positivi e costituendo un modello di ruolo per i collaboratori						
3. Capacità di contribuire al continuo adeguamento e miglioramento del contenuto dei servizi gestiti						
4. Capacità di proporre azioni di miglioramento finalizzate alla risoluzione di specifici problemi strutturali						
						<b>#DIV/0!</b>

### LEGENDA

	fascia	prestazione
A - Contributo non adeguato	0 - 3,49	inadeguata
B - Contributo al di sotto delle attese	3,5 - 4,99	modesta
C - Contributo in linea con le attese	5 - 6,99	significativa
D - Contributo in linea con le attese con aspetti di eccellenza	7 - 8,99	elevata
E - Contributo di rilievo eccezionale	9 - 10	eccellente

Periodo di valutazione:

Valutato: , EQ/AP - Responsabile \_\_\_\_

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

Si effettua alla fine del periodo di valutazione sulla base delle valutazioni registrate nelle due componenti.

		TOT. PUNTI
<b>Performance operativa</b>	peso 51%	#DIV/0!
<b>Performance di ruolo</b>	peso 49%	#DIV/0!
<b>Valutazione finale sulla prestazione</b>		#DIV/0!

<b>Osservazioni da parte del VALUTATORE</b>
---

<b>Osservazioni da parte del VALUTATO</b>
---

Firma del valutato	Firma del valutatore	Firma del dirigente responsabile

Data

\_\_\_\_\_

Periodo di valutazione:

Valutato: , EQ/AP - Responsabile \_\_\_\_



# Città di Bassano del Grappa

Medaglia d'oro al Valor Militare

www.comune.bassano.vi.it

protocollo.comune.bassanodelgrappa@pecveneto.it

## DOCUMENTO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Anno \_\_\_\_

Dipendente: <b>Nome Cognome</b>	Area prof.le: ____
Area organizzativa: ____ - Servizio: ____	

<u>Performance di ruolo</u>		Punteggio (peso 70%)	Motivazione del Dirigente
<b>Orario</b> Flessibilità negli orari e rispetto delle regole sui tempi di lavoro (orari, giustificativi, regolarizzazioni). Max. 10 Pt.			----- ----- ----- -----
<b>Flessibilità Mansioni Lavorative</b> Max. 10 Pt.			----- ----- ----- -----
<b>Formazione</b> (Formazione programmata fruita con esito positivo, o capacità di autoformazione) Max. 10 Pt.			----- ----- ----- -----
<b>Esperienza</b>	acquisita Max. 10 Pt.		<b>Osservazioni del Dipendente</b> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----
<b>Competenza</b>	Conoscenze e trasferimento nel lavoro Max. 10 Pt.		
<b>Autonomia</b>	Nell'esecuzione dei compiti assegnati. Max. 10 Pt.		
	Nell'organizzazione del proprio lavoro. Max. 10 Pt.		
Punteggio (media)			

<u>Performance operativa</u>	Punteggio (peso 30%)	Osservazioni del Dipendente
<b>Contributo al raggiungimento degli obiettivi</b>		----- ----- -----

<b>VALUTAZIONE</b>		
--------------------	--	--

**Richiesta Motivazione Scritta**

Data

Firma del Dipendente

-----  
Firma del Dirigente

-----  
Data

-----  
Firma del Dipendente

-----

-----

-----

Scheda di valutazione delle posizioni dirigenziali

Fattore di valutazione	Posizione
	Area ___
MEDIA A PESATA	0,00
MEDIA B PESATA	0,00
MEDIA C PESATA	0,00
MEDIA D PESATA	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>

A	CATEGORIA PROFESSIONALITA' NECESSARIA
---	---------------------------------------

A.1	Piano di valutazione: conoscenze	
A.1.1	Conoscenze tecniche	
A.1.2	Conoscenze giuridiche	
A.1.3	Conoscenze gestionali	
	MEDIA A.1	<b>0,00</b>
	MEDIA A	<b>0,00</b>

B	CATEGORIA RESPONSABILITA'
---	---------------------------

B.1	Piano di valutazione: responsabilità giuridico-formale	
B.1.1	Responsabilità giuridica-formale	
	MEDIA B.1	<b>0,00</b>
B.2	Piano di valutazione: quadro finanziario di competenza	
B.2.1	Spesa corrente gestita	
B.2.2	Spesa per investimenti gestita (effettiva responsabilità intervento)	
B.2.3	Entrate gestite (effettiva responsabilità sull'acquisizione delle risorse)	
	MEDIA B.2	<b>0,00</b>
B.3	Piano di valutazione: responsabilità organizzativa	
B.3.1	Personale direttivo che opera nell'ambito di competenza	
B.3.2	Personale non direttivo che opera nell'ambito di competenza	
	MEDIA B.3	<b>0,00</b>
	MEDIA B	<b>0,00</b>

C	CATEGORIA COMPLESSITA' DIREZIONALE
---	------------------------------------

C.1	Piano di valutazione: complessità tecnico-operativa dell'attività	
C.1.1	Grado di disomogeneità delle attività controllate	
C.1.2	Grado di variabilità delle attività controllate	
C.1.3	Quadro dei vincoli del contesto	
	MEDIA C.1	<b>0,00</b>
C.2	Piano di valutazione: relazioni interne	
C.2.1	Quadro degli interlocutori istituzionali	
C.2.2	Collegamento con il resto della struttura	
	MEDIA C.2	<b>0,00</b>
C.3	Piano di valutazione: relazioni esterne	
C.3.1	Relazione con altre istituzioni	
C.3.2	Relazioni con i destinatari delle prestazioni	
	MEDIA C.3	<b>0,00</b>
C.4	Piano di valutazione: fabbisogno di innovazione	
C.4.1	Fabbisogno di innovazione nei processi	
C.4.2	Fabbisogno di innovazione nei servizi e nelle attività	
C.4.3	Fabbisogno di innovazione nel quadro delle relazioni	
	MEDIA C.4	<b>0,00</b>
	MEDIA C	<b>0,00</b>

D	CATEGORIA STRATEGICITA'
---	-------------------------

D.1	Piano di valutazione: criticità rispetto al programma dell'amministrazione	
D.1.1	Criticità rispetto al programma dell'amministrazione	
	MEDIA D.1	<b>0,00</b>
	MEDIA D	<b>0,00</b>

Scheda di valutazione posizioni organizzative/alta professionalità

Categorie di valutazione	Piani di valutazione	Fattori di valutazione EQ		Fattori di valutazione AP	EQ	AP
A.1.1	Professionalità necessaria (EQ: 20%; AP: 30%)	Competenze professionali	Competenze professionali necessarie	Livello di conoscenze tecnico-professionali necessario	0	0
<b>MEDIA A.1</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MEDIA A</b>					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>MEDIA A PESATA</b>					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
B.1.1	Responsabilità e autonomia (EQ: 40%; AP: 30%)	Giuridico formale			0	0
<b>MEDIA B.1</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
B.2.1		Organizzativa	Numero di posiz. direttam. rispondenti	Numero di posiz. direttam. rispondenti	0	0
B.2.2			Funzioni dirigenziali delegate	Funzioni dirigenziali delegate	0	0
<b>MEDIA B.2</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
B.3.1		Autonomia	Livello di autonomia decisionale	Livello di autonomia nella definizione e nell'esercizio dell'attività tecnico-professionale	0	0
<b>MEDIA B.3</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MEDIA B</b>					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>MEDIA B PESATA</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
C.1.1	Complessità (EQ: direzionale; AP: professionale: 40%)	Complessità tecnico operativa	Disomogeneità	Raggio di azione dell'attività tecnico professionale	0	0
C.1.2			Grado di variabilità	Grado di variabilità	0	0
C.1.3			Impatto sui risultati del settore	Criticità delle attività rispetto ai risultati del settore	0	0
<b>MEDIA C.1</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
C.2.1		Relazioni	Collegamenti con altre posizioni	Collegamenti con altre posizioni	0	0
C.2.2			Grado di esposizione esterna	Grado di esposizione esterna	0	0
<b>MEDIA C.2</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
C.3.1		Fabbisogno di innovazione	Innovazione nelle funzioni	Innovazione nelle attività specialistiche fornite	0	0
<b>MEDIA C.3</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MEDIA C</b>					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>MEDIA C PESATA</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>TOTALE</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	