

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Approvato con Deliberazione Comunale della Giunta n. 61 del 03.04.2026



Indice generale

Titolo I - Aspetti generali.....	4
Art. 1 - Oggetto.....	4
Art. 2 - Principi generali.....	4
Art. 3 – Trasparenza.....	4
Titolo II - Ciclo di gestione della performance.....	5
Art. 4 – Definizione e fasi del Ciclo della Performance.....	5
Art. 5 – Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).....	7
Art. 6 – Obiettivi di performance.....	10
Art. 7 – Processo valutativo.....	11
Art. 8 – La Relazione sulla performance.....	11
Art. 9 – Performance generale di Ente.....	13
Art. 10 – Performance organizzativa.....	13
Art. 11 – Performance Individuale del Segretario comunale.....	14
Art. 12 – Performance Individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.....	15
Art. 13 – Performance individuale del personale.....	16
Titolo III - La valutazione individuale.....	17
Art. 14 – La titolarità del potere valutativo.....	17
Art. 14 bis – Aspetti specifici della valutazione individuale.....	19
Art. 15 – Valutazione negativa e procedure di conciliazione.....	19
Art. 16 – Misurazione e valutazione.....	20
Articolo 17- Partecipazione alla valutazione (Valutazione dal Basso e Tra Pari).....	20
Articolo 18 - Partecipazione degli stakeholder alla programmazione e valutazione della performance organizzativa.....	21
Titolo IV - Gli istituti premiali.....	22
Art. 19 – Risorse destinate alla performance.....	22
Art. 20 – Retribuzione di risultato del Segretario comunale.....	22
Art. 21 – Retribuzione di risultato per i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.....	22
Art. 22 – Il premio individuale.....	23
Art. 23 – Progetti obiettivo.....	23



Titolo V - Norme transitorie e finali.....	24
Art. 24 – Responsabilità.....	24
Art. 25 - Norme finali.....	25
Allegati.....	26
Allegato 1 – Schemi valutativi, declaratorie, livelli premiali.....	26
Segretario comunale.....	28
Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.....	30
Dipendenti.....	32
Valutazione competenze comportamenti professionali e organizzativi.....	33
Allegato 2 – Schemi obiettivi organizzativi e individuali.....	36
Allegato 3.....	38
Valutazione a 360 gradi e valutazione partecipata e relativi meccanismi di Calibrazione.....	38



Titolo I - Aspetti generali

Art. 1 - Oggetto

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (da qui in avanti SMiVaP) è adottato in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.
2. Il presente SMiVaP attua le disposizioni di principio richiamate dagli articoli 16 e 31 del D.lgs. 150/2009 e ogni disposizione di legge dalla quale discendono prescrizioni rilevanti ai fini della valutazione della performance organizzativa e individuale.

Art. 2 - Principi generali

1. L'Ente misura e valuta la performance con riferimento al suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica e a quanto disposto con il presente SMiVaP.
2. L'Ente promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera.
3. È vietata la distribuzione indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni sui risultati effettuate in base alle disposizioni del presente SMiVaP.
4. La valutazione delle performance è condizione necessaria ed è rilevante ai fini dell'erogazione dei premi e degli incentivi, incluso il trattamento retributivo legato alla performance, del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità, incluso il conferimento di incarichi di Elevata Qualificazione.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente SMiVaP è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Art. 3 – Trasparenza

1. In attuazione delle disposizioni del d.lgs. n. 33/2013, l'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti



ogni fase del ciclo di gestione della performance. A tal fine l'Ente pubblica sul proprio sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata "Amministrazione trasparente", il Piano (ovvero il PIAO) e la Relazione sulla performance nonché i rapporti di monitoraggio intermedio e gli atti del Nucleo di valutazione, nel rispetto della normativa sulla tutela dei dati personali.

2. Sul sito istituzionale dell'Ente deve essere, inoltre, pubblicato ogni ulteriore documento e informazione richiesti dalla normativa nazionale vigente in materia o dal presente SMiVaP.
3. Il caso di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al presente articolo è rilevante ai fini della valutazione della performance individuale dei responsabili degli uffici coinvolti.

Titolo II - Ciclo di gestione della performance

Art. 4 – Definizione e fasi del Ciclo della Performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 2, l'Ente sviluppa, in maniera coerente con la programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance viene attivato annualmente con l'approvazione del Piano della performance, quale sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), e si conclude con l'approvazione e validazione della Relazione sulla performance e con la formalizzazione definitiva delle valutazioni individuali.
3. La pianificazione/programmazione è articolata come segue:
 - a. **la definizione delle linee/priorità strategiche:** è il punto di partenza della fase di programmazione e consiste nella selezione di un sottoinsieme di linee strategiche individuate nelle linee di mandato che vengono aggiornate annualmente con il DUP (Documento Unico di Programmazione), necessarie per la creazione di valore pubblico per la comunità di riferimento.
 - b. **la definizione degli obiettivi strategici:** derivano strettamente e direttamente dalle linee strategiche, sono obiettivi pluriennali, esplicitano il cambiamento che l'Ente intende produrre e sono misurati mediante indicatori di outcome (indicatori di impatto). All'attuazione degli obiettivi strategici concorrono una o più Unità



Organizzative dell'Ente. Questi obiettivi vengono recepiti in un apposito allegato del PIAO.

- c. **la definizione degli obiettivi organizzativi:** nell'ambito degli obiettivi strategici vengono definiti gli obiettivi organizzativi sulla base delle proposte formulate dalle unità organizzative, con il coordinamento e la supervisione del Segretario Generale. Le proposte formulate vengono verificate da un punto di vista tecnico. Gli obiettivi organizzativi costituiranno la base della valutazione della performance organizzativa. Gli obiettivi organizzativi concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici, sono annuali e sono misurati mediante indicatori di output (indicatori di risultato/realizzazione).
- d. **la definizione degli obiettivi individuali e di gruppo:** annualmente vengono assegnati gli obiettivi individuali al Segretario Generale, ai responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione ed al personale del comparto. Gli obiettivi individuali del Segretario e dei responsabili vengono inseriti nella sottosezione Performance del PIAO
- e. **Correlazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria:** Al fine di garantire il collegamento e l'integrazione con i processi e con i documenti di programmazione economico- finanziaria e di bilancio per gli obiettivi di performance, ai diversi livelli, vengono indicate le risorse finanziarie se rilevanti.

4. Il monitoraggio e la rendicontazione sono articolati come segue:

- a. **il monitoraggio intermedio:** Ciascun responsabile titolare di incarichi di Elevata Qualificazione monitora e rendiconta l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi organizzativi e degli obiettivi individuali, avvalendosi anche dei sistemi di controllo interno, con la supervisione e il coordinamento del Segretario Generale per il tramite delle strutture di governo del ciclo della performance, segnalando con la massima tempestività le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli obiettivi. Il Segretario Generale, supportato dalle strutture di governo del ciclo della performance, monitora e trasmette alla Giunta e al Nucleo di Valutazione lo stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno in occasione della rilevazione dello stato di attuazione dei programmi.
- b. **Rimodulazione degli obiettivi.** Sulla base del monitoraggio al 30 giugno ciascun responsabile apicale propone la rimodulazione degli obiettivi organizzativi e



individuali che confluiscono rispettivamente in specifici atti di rimodulazione, del PIAO, approvato dalla Giunta comunale, in presenza di rilevanti fattori endogeni, esogeni o di modifiche alle priorità strategiche dell'Amministrazione.

La misurazione e la valutazione finale si sviluppa come specificato al successivo art. 7.

Art. 5 – Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta comunale approva, entro e non oltre il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), le cui sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance" sono definite in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e individuano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con i contenuti, gli strumenti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.
2. Nel caso di differimento del termine di approvazione del bilancio e, conseguentemente, del PIAO, viene approvato, in via provvisoria, uno stralcio contenente le sottosezioni di cui al comma precedente che, con le necessarie rimodulazioni, confluiranno nella versione definitiva del PIAO.
3. Gli obiettivi strategici, da utilizzare ai fini della misurazione degli obiettivi di Valore pubblico, vengono individuati tra le priorità strategiche del Documento unico di programmazione con le opportune integrazioni informative necessarie per la misurazione.
4. Gli obiettivi operativi da utilizzare ai fini della misurazione della performance organizzativa vengono individuati tra quelli previsti nel Documento unico di programmazione, salvo eventuali integrazioni necessarie per garantire la piena copertura di tutte le unità organizzative e previo ampliamento dell'operatività degli obiettivi strategici.
5. Gli obiettivi strategici ed operativi, parte integrante delle sottosezioni PIAO di cui al comma 1, vengono adeguatamente misurati attraverso opportuni indicatori in



modo da rispettare i requisiti propri degli obiettivi di performance come individuati dall'art. 5 del D.Lgs. n.150/2009. Nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali sono classificati vengono identificate le risorse finanziarie.

6. Le sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" del PIAO individuano, nell'ambito del programma di mandato e in conformità a quanto previsto dal Documento unico di programmazione, gli obiettivi strategici ed operativi e definiscono, le risorse, gli indicatori e i valori target, le fonti di rilevazione per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e delle unità organizzative, nonché gli obiettivi individuali assegnati al Segretario comunale e ai responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.
7. Le sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" del PIAO comprendono:
 - a) gli obiettivi strategici, che fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono correlati alle priorità politiche dell'amministrazione;
 - b) gli obiettivi operativi, con valenza annuale, assegnati alle singole unità organizzative in cui si articola l'Ente e che misurano e valutano la performance organizzativa delle medesime articolazioni;
 - c) gli obiettivi individuali annuali del Segretario comunale e dei responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.
8. Le sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" del PIAO definiscono le modalità di misurazione e valutazione della performance generale di Ente, secondo quanto stabilito dall'art. 7.
9. In coerenza con la sottosezione "Performance" del PIAO sono assegnati annualmente, dai titolari del potere valutativo, gli obiettivi al personale non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione.
10. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nelle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" del PIAO in presenza di eventi oggettivamente imprevedibili e successivi all'approvazione del Piano o in relazione ad un cambiamento dell'assetto organizzativo o del quadro delle risorse



finanziarie. In ogni caso le eventuali rimodulazioni del Piano devono essere completate entro il 31 luglio di ciascun anno.

11. La mancata adozione del PIAO costituisce condizione ostativa all'erogazione di premi e incentivi a qualsiasi titolo e in relazione ad ogni tipologia di incarico.
12. In caso di incompleta adozione del PIAO è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione che risultano avere concorso alla incompleta adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.
13. Nelle more dell'approvazione e validazione della Relazione sulla performance relativa all'anno precedente, i sistemi di rilevazione interni forniscono i valori iniziali, disponibili al momento della definizione dei target, salvo recepire successivamente la rispettiva rideterminazione proporzionale sulla base dei risultati validati.
14. L'Ente può richiedere una validazione preventiva degli obiettivi che confluiscono nelle specifiche sottosezioni del PIAO.



Art. 6 – Obiettivi di performance

1. Gli obiettivi di performance devono rispettare i requisiti previsti dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009.
2. Gli obiettivi di performance assegnati annualmente devono includere, con la necessaria gradualità e tenendo conto delle condizioni di contesto:
 1. obiettivi di semplificazione coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
 2. obiettivi di digitalizzazione;
 3. obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
 4. obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.
3. L'assegnazione degli obiettivi individuali deve includere quelli previsti da disposizioni di legge e da eventuali Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione [cfr. tempi di pagamento e obiettivo di formazione], quando applicabile alla specifica posizione.
4. Tra gli obiettivi di performance devono essere individuati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento, assegnati ai responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai responsabili apicali delle rispettive strutture, in coerenza a quanto stabilito all'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale, ex artt. 1, commi 859, lett. b), e 861, L. n. 145/2018.
5. È definito ogni anno un obiettivo di performance relativo alla formazione, sia per i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione che per il personale. Esso deve prevedere un numero di ore di formazione annua pari almeno a 40 ore pro-capite, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills (per i responsabili) e sui temi della formazione obbligatoria, soft skills e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR (per il personale). Con apposita Direttiva del Segretario comunale vengono individuati i casi di riproporzionamento del target, nonché i casi in cui, per la tipologia di profilo professionale, sia possibile prevedere un target inferiore, fermo restando la formazione obbligatoria.



Art. 7 – Processo valutativo

1. I Responsabili Apicali effettuano, entro il 28 Febbraio dell'anno successivo, con il coordinamento e la supervisione del Segretario Generale, coadiuvato dalle strutture di governo del ciclo della performance, il monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi di performance alla data del 31 dicembre e viene resa disponibile la documentazione a supporto della rendicontazione e le motivazioni di eventuali scostamenti. Entro la medesima data ciascun responsabile attesta il rispetto delle prescrizioni normative rilevanti ai fini della valutazione individuale, secondo lo schema predisposto dal Nucleo di valutazione.
2. Il Nucleo di valutazione predispone, entro il 31 marzo una prima proposta di valutazione della performance di Ente e delle strutture organizzative e di realizzazione degli obiettivi individuali che viene trasmessa al Segretario generale e ai Responsabili apicali.
3. Entro il 15 aprile il Segretario generale e i Responsabili apicali possono trasmettere al Nucleo di valutazione eventuale documentazione integrativa comunicando l'interesse ad effettuare un colloquio individuale o la eventuale rinuncia;
4. Entro il 30 aprile il Nucleo di valutazione effettua i colloqui con i richiedenti ed effettua una eventuale revisione della valutazione degli obiettivi (individuali, organizzativi, di Ente);
5. Entro 15 maggio, i titolare di incarichi di Elevata Qualificazione effettuano la valutazione individuale dei propri collaboratori, tenendo conto delle valutazioni degli obiettivi organizzativi effettuata dal Nucleo di valutazione al quale vengono trasmessi gli esiti.
6. Il Nucleo di valutazione, entro il 31 maggio, formalizza le proposte valutative individuali e le trasmette al Sindaco per le determinazioni finali.
7. Le schede di valutazione, entro 15 giorni dalla conclusione dell'iter valutativo, sono notificate ai dipendenti.

Art. 8 – La Relazione sulla performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta comunale approva ogni anno, entro il 31 maggio, un documento denominato Relazione sulla performance.



2. La Relazione sulla performance viene elaborata, in base ai dati di monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi, dalle strutture di governo del ciclo della performance con il concorso dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione. Nella Relazione sulla performance vengono riportati gli esiti valutativi della performance organizzativa di ente e dei singoli titolari di incarichi di Elevata Qualificazione nonché degli obiettivi individuali.
3. La Relazione sulla performance fornisce:
 - a) un indicatore sintetico della performance generale di Ente e/o l'esito della misurazione del "Valore pubblico" in attuazione della corrispondente sezione del PIAO e le motivazioni di eventuali scostamenti;
 - b) un indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi per ogni titolare di incarico di Elevata Qualificazione e le motivazioni di eventuali scostamenti;
 - c) il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del Segretario comunale e dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e le motivazioni di eventuali scostamenti;
 - d) ogni utile indicazione per motivare le ragioni degli scostamenti.
4. La Relazione sulla performance può essere corredata da report settoriali distinti per categorie di interlocutori e contenenti le informazioni di specifico interesse e può fornire un quadro classificatorio degli obiettivi e indicatori rispetto agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2009.
5. In caso di mancata adozione e validazione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e di ogni altra forma di incentivo o premio.
6. La relazione approvata viene trasmessa immediatamente al Nucleo di valutazione affinché venga sottoposta a validazione entro 15 giorni.
7. In caso di esito negativo della validazione e qualora i rilievi critici del Nucleo di valutazione siano superabili, la relazione potrà essere rielaborata ed approvata in una nuova versione.
8. Il Nucleo di valutazione può decidere di sospendere la procedura di validazione qualora dall'esame risultino criticità che possano essere superate attraverso una modifica del documento.
9. Nei casi previsti dai precedenti commi la relazione riapprovata viene nuovamente sottoposta al Nucleo di valutazione per la validazione.



10. Al fine di velocizzare il processo di validazione, al Nucleo di valutazione può essere richiesto un esame preliminare della Relazione prima dell'approvazione.
11. La Relazione sulla performance fornisce ogni dettaglio utile per comprendere le modalità di calcolo degli indicatori sintetici di performance.

Art. 9 – Performance generale di Ente

1. Le sottosezioni “*Valore pubblico*” e “*Performance*” del PIAO definiscono le modalità per la misurazione della performance generale dell'amministrazione secondo una delle seguenti opzioni:
 - a. La media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici misurata attraverso gli indicatori di impatto.
 - b. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici misurata attraverso gli indicatori di impatto e gli obiettivi operativi.
 - c. L'individuazione di specifici indicatori e target, selezionati anche nell'ambito degli indicatori di bilancio e/o degli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi strategici ed organizzativi e/o tramite il ricorso a specifici indicatori relativi alla salute finanziaria, organizzativa.
 - d. L'individuazione di specifici indicatori e target che rappresentano al meglio la reputazione dell'Ente anche in relazione al programma di mandato.

Art. 10 – Performance organizzativa

1. La performance organizzativa è rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ad un'unità organizzativa, comunque denominata, conseguito attraverso l'azione delle medesime strutture.
2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa viene effettuata attraverso obiettivi operativi misurati con un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna, opportunamente ponderati. Gli obiettivi operativi devono essere correlati ai corrispondenti obiettivi del Documento unico di programmazione. Il Piano della performance può prevedere ulteriori obiettivi operativi al fine di garantire una completa copertura delle unità organizzative anche ampliando l'area di operatività degli obiettivi strategici.



3. Gli obiettivi rilevanti ai fini della misurazione della performance organizzativa sono individuati nel Piano della performance per ciascuna unità organizzativa.
4. La performance organizzativa tiene conto anche delle misure di prevenzione della corruzione e delle misure finalizzate a migliorare il livello di trasparenza previste dalla corrispondente sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO. La percentuale di incidenza di queste misure, che confluiscono in un unico obiettivo operativo, è determinata annualmente. In assenza di specifiche incide in misura pari al 20% sulla performance organizzativa.
5. La performance organizzativa viene misurata in relazione ad uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009.
6. Gli obiettivi, strategici e operativi, sono classificati con riferimento agli ambiti di misurazione di cui al precedente comma, in relazione ai quali i documenti di rappresentazione della performance rendono conto delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder.

Art. 11 – Performance Individuale del Segretario comunale

1. La performance individuale del Segretario comunale è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente articolo.
2. Nell'ipotesi in cui il Segretario comunale eserciti esclusivamente le funzioni previste dall'art. 97 comma 4 lettere a), b) e c) del D.Lgs. n. 267/2000, la valutazione della performance individuale è collegata:
 - a. al raggiungimento degli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie del Segretario comunale e agli eventuali incarichi aggiuntivi;
 - b. alla performance generale di Ente;
 - c. alle competenze professionali e manageriali dimostrate e ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
3. Nell'ipotesi in cui il Segretario comunale eserciti funzioni di responsabilità di specifiche unità organizzative in base all'art. 97 comma 4, lettera d) del D.Lgs. n. 267/2000, la valutazione della performance individuale è collegata:
 - a. al raggiungimento degli obiettivi individuali, inclusi quelli connessi alle funzioni proprie del Segretario comunale;



- b. alla performance organizzativa di una o più strutture di diretta responsabilità;
 - c. alla performance generale di Ente;
 - d. alle competenze professionali e manageriali dimostrate e ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
4. Gli elementi di valutazione di cui ai commi precedenti sono ponderati secondo quanto previsto in allegato al presente SMiVaP.
 5. In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate ed è possibile ponderare i singoli elementi di dettaglio.

Art. 12 – Performance Individuale dei titolari di incarichi di Elevata

Qualificazione

1. La performance individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente articolo.
2. La valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione è articolata sui seguenti fattori di valutazione:
 - a) performance organizzativa della unità organizzativa di diretta responsabilità;
 - b) performance generale dell'Ente;
 - c) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
 - d) competenze professionali e manageriali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - e) capacità di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori.
3. Gli elementi di valutazione di cui ai commi precedenti sono ponderati secondo quanto previsto in allegato al presente SMiVaP.
4. Nell'ipotesi in cui al titolare di incarichi di Elevata Qualificazione venga affidato l'*interim* di altre unità organizzative, si applica il medesimo schema valutativo e verranno effettuate distinte valutazioni. La retribuzione di risultato, anche per le unità organizzative per le quali viene affidato l'*interim*, è determinata secondo le regole contrattuali vigenti.



5. In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate ed è possibile ponderare i singoli elementi di dettaglio.
6. Al fine di rendere quanto più possibile omogeneo il processo valutativo, il Segretario comunale e il Nucleo di Valutazione, provvedono a definire, se necessario, ulteriori elementi di dettaglio per l'ottimale discriminazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze possedute dai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.

Art. 13 – Performance individuale del personale

1. La performance individuale del personale è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente articolo.
2. La valutazione della performance individuale del personale è articolata sui seguenti fattori di valutazione:
 - a) performance organizzativa della struttura di appartenenza ovvero i singoli obiettivi organizzativi assegnati;
 - b) performance generale dell'Ente;
 - c) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;
 - d) competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.
3. Gli elementi di valutazione di cui ai commi precedenti sono ponderati secondo quanto previsto in allegato al presente SMiVaP.
4. In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate ed è possibile ponderare i singoli elementi di dettaglio.



5. Al fine di rendere quanto più possibile omogeneo il processo valutativo, i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, con il coordinamento del Segretario comunale e il supporto metodologico del Nucleo di Valutazione, provvedono, se necessario, a definire, preliminarmente, in ambito collegiale, ulteriori elementi di dettaglio per l'ottimale discriminazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze possedute dai dipendenti.

Titolo III - La valutazione individuale

Art. 14 – La titolarità del potere valutativo

1. Il Segretario comunale è valutato dal Sindaco sulla base della proposta formulata dal Nucleo di valutazione.
2. I titolari di incarichi di Elevata Qualificazione sono valutati dal Sindaco sulla base di una proposta formulata dal Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione acquisisce ogni utile elemento dal Sindaco e dal Segretario comunale.
3. Il personale non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione è valutato dal titolare di incarichi di Elevata Qualificazione, responsabile dell'unità organizzativa cui il personale è assegnato. Nel caso in cui, per l'asimmetria temporale tra il momento della valutazione e il periodo di riferimento della medesima, il titolare del potere valutativo coincida con il valutato, la valutazione viene effettuata dal Sindaco, su proposta del Nucleo di valutazione.
4. Il personale che, nel corso dell'anno, viene trasferito in un'altra unità organizzativa è valutato tenendo conto della percentuale di raggiungimento al 31 dicembre degli obiettivi assegnatigli dal titolare di incarichi di Elevata Qualificazione dell'unità organizzativa presso cui ha prestato l'attività prevalente nel corso dell'anno. Il medesimo personale, con riferimento alle competenze professionali ed ai comportamenti organizzativi, viene valutato dal titolare di incarichi di Elevata Qualificazione dell'unità organizzativa al quale il dipendente risulta assegnato al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il/i responsabile/i precedente/i rispetto al periodo di lavoro svolto in altra/e unità organizzativa/e.
5. Il personale proveniente da altri enti in posizione di comando viene valutato dal titolare di incarichi di Elevata Qualificazione dell'unità organizzativa cui è assegnato.



6. Il personale proveniente da altri enti in posizione di distacco o utilizzo funzionale viene valutato dal responsabile dell'ente di provenienza, cui risulta assegnato, al quale verranno fornite le necessarie informazioni dal responsabile della struttura presso la quale espleta la prestazione lavorativa, salvo diversa previsione della convenzione che disciplina il distacco o utilizzo funzionale.
7. Il personale, assegnato ad altri enti in posizione di distacco o utilizzo funzionale, viene valutato dal titolare di incarichi di Elevata Qualificazione dell'unità organizzativa cui risulta assegnato che acquisirà le necessarie informazioni dal responsabile dell'Ente presso il quale svolge la prestazione lavorativa, salvo diversa previsione della convenzione che disciplina il distacco o utilizzo funzionale.
8. Non si procede alla valutazione individuale nelle ipotesi in cui:
 - a) il dipendente abbia prestato servizio per un periodo inferiore ad un trimestre, salvo eventuali disposizioni di maggiore tutela previste dall'ordinamento;
 - b) il dipendente abbia prestato servizio per uno o più periodi lavorativi tali da non garantire la concreta possibilità di una valutazione secondo il giudizio, espresso con atto motivato, del titolare del potere valutativo;
 - c) in tutti i casi in cui non si sia proceduto all'assegnazione degli obiettivi individuali e/o all'individuazione degli indicatori relativi alla unità organizzativa di assegnazione.
9. La valutazione dal basso, tra pari e la partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance viene introdotta gradualmente nel sistema utilizzando meccanismi che tengano conto della dimensione e della struttura dell'ente.
10. In sede di predisposizione del Piano della performance, l'Ente annualmente decide, motivatamente, di inserire o meno tali aspetti valutativi.



Art. 14 bis – Aspetti specifici della valutazione individuale

1. I titolari del potere valutativo e il Nucleo di valutazione possono effettuare un colloquio valutativo che è obbligatorio nella ipotesi in cui si prospetti una valutazione negativa. In questo caso il titolare del potere valutativo e il Nucleo di valutazione trasmettono al destinatario della valutazione un preavviso di valutazione negativa con la finalità di raccogliere ulteriori elementi utili alla conclusione della valutazione. In questa ipotesi il dipendente potrà farsi assistere al colloquio da una persona di sua fiducia o dall'associazione sindacale cui ha aderito o conferito mandato.

Art. 15 – Valutazione negativa e procedure di conciliazione

1. Si considera negativa una valutazione all'esito della quale non spetta alcuna premialità individuale e verrà valutata per le finalità previste dall'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165/2001 quando sia accompagnata dalla valutazione negativa dello specifico comportamento professionale correlato all'insufficiente rendimento.
2. Entro 7 giorni dalla data della trasmissione della scheda definitiva di valutazione, il valutato può presentare al valutatore una richiesta di rivalutazione in forma scritta, necessariamente motivata e circostanziata.
3. Il valutatore, nel caso in cui non ritenga di accogliere la richiesta di rivalutazione, entro 7 giorni trasmette le richieste di conciliazione all'organo di conciliazione che conclude l'istruttoria entro 14 giorni.
4. La conciliazione viene effettuata da un collegio composto dal Segretario generale e dal Nucleo di valutazione. In caso di contrasto prevale la posizione del Segretario generale.
5. Se la richiesta viene effettuata dal Segretario comunale, la conciliazione viene effettuata da un collegio composto dal Nucleo di valutazione e dal Sindaco. In caso di contrasto prevale la posizione del Nucleo di valutazione.
6. L'organo di conciliazione suggerisce al titolare del potere valutativo, l'eventuale modifica della valutazione. Il titolare del potere valutativo si pronuncia, in via definitiva, entro 7 giorni.



7. In fase di conciliazione il colloquio è obbligatorio e il richiedente può farsi assistere da una persona di sua fiducia o dall'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.
8. L'organo di conciliazione dichiara inammissibile la richiesta di conciliazione nei seguenti casi:
 - a. per valutazioni superiori a 90/100;
 - b. quando la richiesta è generica, non è motivata o non viene indicato quali siano gli elementi valutativi cui si riferisce.

Art. 16 – Misurazione e valutazione

1. Il valutatore può discostarsi dagli esiti delle misurazioni dei fattori valutativi, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza:
 - a) di variabili esogene oggettive non controllabili dall'Ente e dal singolo valutato;
 - b) di variabili endogene oggettive non controllabili dall'Ente e dal singolo valutato;
 - c) di un alto grado di innovatività ed incertezza dell'area dei servizi presidiata dall'unità organizzativa di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica.
2. Il valutatore può discostarsi anche negativamente dagli esiti delle misurazioni dei fattori valutativi, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato influenzato dalla carenza delle condizioni minimali degli obiettivi di performance o dall'assenza di qualsiasi indicazione circa il tendenziale miglioramento della qualità dei servizi in relazione alle specifiche situazioni di contesto.

Articolo 17- Partecipazione alla valutazione (Valutazione dal Basso e Tra Pari)

1. Alla valutazione dei comportamenti manageriali, professionali e organizzativi del Segretario Generale e dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione partecipano rispettivamente i titolari di incarichi di EQ e i dipendenti assegnati all'unità organizzativa di competenza nell'anno di riferimento della valutazione, ancora in servizio al momento della valutazione. Alla valutazione dei predetti titolari di incarichi di Elevata Qualificazione partecipano, altresì, i cittadini e gli utenti dei servizi attraverso dei questionari di soddisfazione;



2. Alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dei Responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione partecipano gli altri Responsabili, incaricati nell'anno di riferimento della valutazione, ancora in servizio al momento della valutazione anche con incarichi non di vertice.
3. Le valutazioni saranno raccolte in forma anonima mediante un questionario digitale. Tale strumento consentirà al personale del Comparto di valutare i Responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, ai Responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione di valutare i propri pari e al Segretario Generale di essere valutato.
4. Nell'allegato 3 è definita l'incidenza percentuale della partecipazione alla valutazione per ciascuno degli elementi di dettaglio dei comportamenti professionali e organizzativi.
5. Le valutazioni previste ai commi 1, 2 e 3 del presente articolo non possono essere oggetto di riesame o di procedure di conciliazione.

Articolo 18 - Partecipazione degli stakeholder alla programmazione e valutazione della performance organizzativa

1. La partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance organizzativa viene introdotta gradualmente nel sistema utilizzando canali diversificati:
 - a) gli esiti della citizen satisfaction;
 - b) le segnalazioni dei cittadini/utenti dei servizi all'OIV;
 - c) gli esiti delle valutazioni degli stakeholder chiamati a partecipare, già in fase programmatica, a progetti di miglioramento di specifici servizi (attraverso la piattaforma Sardegna Partecipa).
2. L'Allegato 3 definisce, le modalità di attivazione dei processi di partecipazione di cui al primo comma e la rilevanza ai fini della valutazione della performance organizzativa.
3. Le associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore partecipano, nei modi definiti dall'OIV, alla proposta degli obiettivi che assicurano l'effettiva inclusione sociale e le possibilità di accesso delle persone con disabilità.



Titolo IV - Gli istituti premiali

Art. 19 – Risorse destinate alla performance

1. Le risorse destinate a premiare rispettivamente la performance organizzativa e la performance individuale sono individuate nell'ambito dell'assetto normativo e contrattuale vigente e nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

Art. 20 – Retribuzione di risultato del Segretario comunale

1. La retribuzione di risultato massima e la relativa ripartizione in due quote per remunerare rispettivamente la performance individuale e organizzativa, sono determinati secondo i criteri definiti in sede di contrattazione collettiva.
2. Sono previsti 4 (quattro) livelli premiali, secondo la tabella riportata in allegato, a ciascuno dei quali corrisponde una percentuale della quota di retribuzione di risultato destinata a remunerare la performance individuale.

Art. 21 – Retribuzione di risultato per i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

1. La retribuzione di risultato massima e la relativa ripartizione in due quote, per remunerare rispettivamente la performance individuale e organizzativa, sono determinati secondo i criteri definiti in sede di contrattazione integrativa, in assenza della quale il valore della retribuzione di risultato sarà proporzionale alla retribuzione di posizione e la ripartizione in due quote si intenderà paritaria.
2. Coerentemente a quanto stabilito nell'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023, la retribuzione di risultato tiene conto del raggiungimento degli obiettivi specifici relativi al rispetto dei tempi di pagamento individuati con riferimento all'indicatore di ritardo annuale, di cui all'art. 6, comma 4 del presente SMiVaP. Nel caso l'indicatore di ritardo annuale sia uguale o inferiore a zero, non si applica nessuna decurtazione. Diversamente, in caso di indicatore di ritardo superiore a zero, si applica una decurtazione della retribuzione di risultato del 30 per cento.



3. In caso di conferimento di incarico di Elevata Qualificazione a personale utilizzato a tempo parziale presso altri enti o presso servizi in convenzione, incluse le Unioni di comuni, la retribuzione di risultato complessiva massima erogabile viene riproporzionata sulla base della riduzione della prestazione lavorativa.
4. Sono previsti livelli premiali, secondo la tabella riportata in allegato, a ciascuno dei quali corrisponde una percentuale della quota di retribuzione di risultato destinata a remunerare la performance individuale.
5. La retribuzione di risultato spettante per gli incarichi *ad interim* viene erogata secondo le medesime modalità previste dal precedente comma in relazione all'importo massimo previsto per tale tipologia di incarichi all'esito della corrispondente valutazione individuale.
6. La quota di retribuzione di risultato destinata a remunerare la performance organizzativa viene erogata tenendo conto dei medesimi livelli premiali e delle medesime percentuali di cui al comma precedente.

Art. 22 – Il premio individuale

1. Il premio individuale al personale non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione viene erogato a seguito della valutazione della performance individuale da parte del responsabile preposto alla struttura di appartenenza.
2. Il premio individuale di base è quello minimo spettante nel caso di valutazione positiva, differenziato in virtù delle retribuzioni di base corrispondenti alle diverse aree di inquadramento.
3. Sono previsti 4 (quattro) livelli premiali a ciascuno dei quali corrisponde un moltiplicatore rispetto al premio base come previsto dalla tabella riportata in allegato.

Art. 23 – Progetti obiettivo

1. L'amministrazione può attivare specifici progetti temporanei destinando alla loro realizzazione dipendenti appartenenti ad una o più unità organizzative.
2. I progetti di cui al punto precedente sono parte della performance organizzativa delle unità coinvolte e determinano una incentivazione specifica per i partecipanti al progetto.



3. I progetti di cui al primo comma sono finanziati con le risorse variabili secondo le modalità previste dai CCNL e sono parte integrante degli obiettivi organizzativi di performance.
4. I progetti sono proposti da uno o più titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e sono preventivamente sottoposti ad un triplice meccanismo di verifica, dalle strutture interne competenti in base all'assetto organizzativo vigente:
 - a. verifica della coerenza con le risorse variabili di cui all'art. 79, comma 2, lettera c) del CCNL (Responsabile del Servizio Economico-Finanziario);
 - b. verifica della correttezza e della misurabilità degli indicatori, sulla credibilità dei target e sul rispetto dei requisiti minimali degli obiettivi di performance (Responsabile del Servizio proponente supportato dal Nucleo di Valutazione);
 - c. verifica sull'identificazione del gruppo di lavoro destinatario dell'incentivazione, la misura e i livelli di incentivazione (Responsabile del Servizio proponente).
5. I risultati, conseguiti attraverso i progetti di cui al primo comma, confluiscono nella Relazione sulla performance e vengono unitariamente validati dal Nucleo di valutazione.
6. La Validazione della Relazione sulla performance costituisce condizione inderogabile per l'erogazione delle incentivazioni previste dai progetti obiettivo.
7. Il personale coinvolto nei progetti concorre alla distribuzione delle risorse specificamente destinate a remunerare i risultati della performance organizzativa delle strutture di appartenenza con una riduzione della quota spettante proporzionale rispetto a quanto spettante in virtù della partecipazione ad uno specifico progetto obiettivo.
8. Un dipendente non può partecipare a più di un progetto obiettivo per un medesimo periodo.

Titolo V - Norme transitorie e finali

Art. 24 – Responsabilità

1. In ogni caso, e fermi restando gli adempimenti informativi espressamente previsti dalla legge, dai regolamenti, dalla contrattazione collettiva, nazionale e integrativa, nonché dal presente SMiVaP, è fatto obbligo ai responsabili delle strutture in cui si articola l'Ente di provvedere alla costante, completa, tempestiva e puntuale collaborazione con il Nucleo di valutazione e la struttura tecnica di supporto, per consentire la piena applicazione del presente SMiVaP.



2. La mancata o intempestiva collaborazione è rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale ed è valutata nell'ambito delle specifiche declaratorie previste con riferimento ai comportamenti professionali organizzativi.

Art. 25 - Norme finali

1. Il presente SMiVaP entra in vigore a decorrere dal giorno successivo alla pubblicazione nell'albo pretorio on line e nella sezione Amministrazione Trasparente del portale istituzionale.
2. Le disposizioni del presente SMiVaP si applicano a partire dal ciclo valutativo 2026, incluse le norme procedurali.
3. A decorrere dall'entrata in vigore del presente SMiVaP, sono abrogate le norme regolamentari precedenti che risultino in contrasto.



Allegati

Allegato 1 – Schemi valutativi, declaratorie, livelli premiali

Schema valutativo

FATTORE DI VALUTAZIONE	Segretario comunale (*)	Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione	Funzionari e EQ	Istruttori	Operatori e Operatori esperti
1 Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30/0	40	40	25	15
2 Obiettivi individuali o di gruppo	20/40	20	20	30	30
3 Capacità di differenziazione delle valutazioni	5/0	5	-	-	-
4 Performance generale dell'Ente	10/15	15	10	5	5
5 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	35/45	20	30	40	50
Totale	100	100	100	100	100

(*) con o senza incarichi di Elevata Qualificazione

Livelli premiali

a) Segretario comunale e incarichi di Elevata Qualificazione

Punteggio		Valutazione	Premialità
DA	A		
0	59	Negativa	Nessuna retribuzione
60	70	Sufficiente	60% della retribuzione di risultato massima prevista
71	80	Buona	80% della retribuzione di risultato massima prevista
81	90	Ottima	90% della retribuzione di risultato massima prevista
91	100	Eccellente	100% della retribuzione di risultato massima prevista



a) Personale non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione

Punteggio		Valutazione	Premialità
DA	A		
0	59	Negativa	Nessun premio individuale
60	70	Sufficiente	Premio base(*)
71	80	Buona	Premio base * 1,25
81	90	Ottima	Premio base * 1,80
91	100	Eccellente	Premio base * 2

(*) Il premio base è determinato per ciascuna categoria di inquadramento, tenendo conto delle retribuzioni tabellari corrispondenti e sulla base del numero dei dipendenti in ogni categoria di inquadramento



Declaratorie competenze comportamenti professionali e organizzativi

Segretario comunale

I comportamenti professionali e manageriali e i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni del Segretario comunale sono articolati sulla base dei seguenti elementi di dettaglio che vanno integrati con quelli previsti per i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione nella ipotesi di incarico di Elevata Qualificazione.

Elementi di dettaglio	
Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni – Segretario generale	
Elementi di dettaglio	Descrizione
Capacità organizzative e attenzione al risultato	Capacità di coordinare l'azione dei responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione apicali nella traduzione degli indirizzi politici. Capacità di misurarsi su risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi perseguiti. Adozione di iniziative specifiche finalizzate alla individuazione e al superamento di problematiche particolarmente delicate, particolarmente rilevanti rispetto alla reputazione dell'Ente e alla qualità dei servizi offerti.
Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia, leadership	Capacità di stimolare la ridefinizione innovativa dei processi, di definire regole e modalità operative nuove, capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, di contribuire alla crescita dell'organizzazione. Introduzione di strumenti gestionali innovativi, superamento degli schemi e delle prassi consolidate, capacità di equilibrio tra efficacia, efficienza e legalità dell'azione amministrativa, capacità di equilibrio tra speditezza e garantismo. Capacità di intraprendere iniziative per il miglioramento della funzionalità e dell'efficienza delle strutture amministrative, anche attraverso il supporto alla riprogettazione dei processi di lavoro nell'ottica della semplificazione.
Affidabilità	Capacità di rispondere alle funzioni assegnate, assumendosi le proprie responsabilità, cogliendo e avvisando per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti che potrebbero ostacolare il perseguimento degli indirizzi politici.
Capacità di gestione delle relazioni	Miglioramento continuo della capacità di rapportarsi con gli amministratori; comunicazione e capacità relazionale con i dirigenti apicali della amministrazione. Capacità di instaurare sinergie con altre strutture organizzative



Elementi di dettaglio	
Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni – Segretario generale	
Elementi di dettaglio	Descrizione
	ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni. Capacità di migliorare l'immagine esterna dell'ente attraverso la propria attività e/o di influire positivamente sulla gestione delle relazioni con gli interlocutori esterni dell'Ente.
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali.
Insufficiente rendimento	Reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, quando risulti da contestazioni formali del titolare del potere valutativo.
Prescrizioni normative	Violazione delle disposizioni che leggi o regolamenti statali o regionali espressamente dichiarano rilevanti ai fini della valutazione individuale, se applicabili al Segretario comunale.



Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

Elementi di dettaglio	
Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni – incarichi Elevata Qualificazione	
Elementi di dettaglio	Descrizione
Assunzione di responsabilità/orientamento al risultato	Capacità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, facendo propri gli obiettivi e i problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso. Si intende, inoltre, la capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzare la propria attività professionale finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati.
Leadership	Capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership, intesa come capacità di superare gli schemi consolidati, agire velocemente, con decisione e tempestività, assunzione del rischio e pensiero laterale.
Gestione e sviluppo dei collaboratori	Capacità di stimolare i componenti di un gruppo a lavorare insieme in modo efficiente ed efficace anche grazie all'adeguata trasmissione di direttive e alla capacità motivazionale e di risoluzione dei conflitti interpersonali.
Pianificazione e organizzazione	Capacità di pianificare e programmare la propria attività individuando le urgenze e l'ordine di priorità. Si intende inoltre la capacità di predisporre e coordinare in modo sistematico e funzionale il proprio lavoro (o quello dei collaboratori), per perseguire gli obiettivi prefissati con efficacia ed efficienza, nel rispetto dei tempi predefiniti.
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali.
Capacità di orientamento all'utente e di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizzare le esigenze degli utenti interni ed esterni e proporre servizi, prestazioni, procedure e soluzioni organizzative in grado di soddisfare ed eventualmente anche di 'anticipare' le esigenze degli utenti interni ed esterni - Curare la definizione e favorire l'adozione di standard di prestazione e procedurali, e garantirne il rispetto, con la opportuna flessibilità - Verificare stabilmente, anche in modo strutturato, la soddisfazione degli utenti interni ed esterni con riguardo ai servizi erogati e alle relazioni in essere - Ridefinire servizi, processi operativi e modalità di lavoro alla luce delle verifiche effettuate, promuovendo e presidiando le innovazioni necessarie volte anche a ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio <p>Richiamare l'attenzione della amministrazione, dei colleghi e dei collaboratori sulle esigenze degli utenti esterni ed interni, anche favorendo soluzioni organizzative che ne favoriscano l'espressione e l'ascolto</p>
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti).
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie



Elementi di dettaglio	
Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni – incarichi Elevata Qualificazione	
Elementi di dettaglio	Descrizione
	competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative
Insufficiente rendimento	Reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, quando risulti da contestazioni formali del titolare del potere valutativo.
Prescrizioni normative	Violazione delle disposizioni che leggi o regolamenti statali o regionali espressamente dichiarano rilevanti ai fini della valutazione individuale; le disposizioni sono riferite ai soli responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, salvo che sia diversamente specificato nelle disposizioni sopra richiamate; si applica alle norme che prevedono obblighi specifici rientranti nella competenza del valutato.



Dipendenti

Elementi di dettaglio		
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi – personale del comparto		
Elementi di dettaglio	Descrizione	Aree di inquadramento
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali	Tutte
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	Funzionari, istruttori, operatori esperti
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	Tutte
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti assegnati senza il continuo confronto e riferimento con il responsabile dell'unità operativa o con il dirigente	Funzionari, istruttori,
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati	Funzionari, istruttori,
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative	Tutte
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	Tutte
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	Tutte
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	Tutte
Insufficiente rendimento	Reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, quando risulti da contestazioni formali del titolare del potere valutativo.	Tutte



Valutazione competenze comportamenti professionali e organizzativi

Ciascun elemento di dettaglio dei comportamenti professionali e organizzativi viene valutato secondo il seguente schema:

Punteggio		Descrittore di fascia
0	Nessuna evidenza	I comportamenti sono significativamente insufficienti
0,2	Indicazioni sporadiche	I comportamenti sono insufficienti
0,4	Alcune evidenze	I comportamenti risultanti sono significativamente migliorabili. Si evidenzia una parziale capacità di gestione con riferimento a ciascun elemento valutativo
0,6	Sufficienti evidenze	I comportamenti risultanti sono adeguati alla soglia minima richiesta dal ruolo. Viene dimostrata una adeguata capacità di gestione con riferimento a ciascun elemento valutativo
0,8	Evidenze ottimali	I comportamenti risultanti dimostrano una buona capacità di gestione con riferimento a ciascun elemento valutativo
1	Evidenze eccellenti	I comportamenti risultanti dimostrano una eccellente capacità di gestione con riferimento a ciascun elemento valutativo

Il punteggio assegnato viene successivamente ricalcolato in base al peso di ciascun elemento nell'ambito del peso complessivo dei comportamenti professionali e organizzativi rispetto alla valutazione della performance individuale complessiva.

Agli elementi di dettaglio considerati per la valutazione viene assegnato un identico peso, salvo che in sede di assegnazione degli obiettivi individuali non venga loro attribuito un peso differenziato in funzione della valorizzazione dei comportamenti correlati agli obiettivi assegnati.



Schede di assegnazione obiettivi

La seguente scheda rappresenta uno schema generale da adattare alle specifiche esigenze applicative.

Assegnazione obiettivi ANNO _____			
Settore/Unità organizzativa _____			
Responsabile _____			
Cognome e nome _____, Area di inquadramento _____, Incarico _____			
Fattore valutativo	Peso ¹	Dettagli	Motivazioni sulla scelta di indicatori e target
1 Performance organizzativa della struttura di appartenenza		<< Obiettivi operativi (da Piano della performance)>>	
2 Obiettivi individuali o di gruppo		<<obiettivo>>	<<Indicatori, valori iniziali, target>>
		<<obiettivo >>	<<Indicatori, valori iniziali, target>>
3 Comportamenti professionali e organizzativi		<<eventuale integrazione e specificazione delle declaratorie>>	
Note			
Eventuali considerazioni del valutato			
Data _____, Firma Valutatore _____			
Firma Valutato (per presa visione) _____			

¹ Il peso è quello previsto in relazione all'incarico o all'area di inquadramento



Scheda di valutazione

Valutazione finale ANNO _____								
Settore/Unità organizzativa _____								
Valutatore _____								
Cognome e nome _____, Area di inquadramento _____, Incarico _____								
Eventuali periodi di assegnazione ad altri settori _____								
Fattore valutativo	Peso ²	Misurazione ³					Valutazione ⁴	Motivazioni
1 Performance organizzativa della struttura di appartenenza								
2 Obiettivi individuali o di gruppo								
3 Capacità di differenziazione delle valutazioni								
4 Performance generale dell'Ente								
5 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi								
5.1		0	1	3	4	5		
5.2		0	1	3	4	5		
		0	1	3	4	5		
5.X		0	1	3	4	5		
TOTALE								
Indicazioni di miglioramento								
Eventuali considerazioni del valutato								
<p>Data _____, Firma Valutatore _____</p> <p>Firma Valutato (per presa visione) _____</p>								

- 2 Il peso è quello previsto in relazione all'incarico o all'area di inquadramento
- 3 Per la performance organizzativa e la performance generale di Ente le percentuali sono quelle risultanti dalla relazione sulla performance
- 4 La valutazione esprime il punteggio assegnato dal valutatore. Il punteggio massimo è quello corrispondente al peso del corrispondente fattore valutativo come previsto in relazione al ruolo, all'incarico e alla categoria di inquadramento

Allegato 2 – Schemi obiettivi organizzativi e individuali

Schede per gli obiettivi di “Valore pubblico”, organizzativi e individuali

Di seguito vengono riportati gli schemi da utilizzare nelle sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance” del PIAO per la definizione degli obiettivi di “Valore pubblico”, organizzativi e individuali.

Obiettivi di “Valore pubblico”

Obiettivi di valore pubblico/strategici	Descrizione	Impatto	Unità organizzative coinvolte
<<da individuare tra le priorità strategiche del DUP, integrandoli, anche con ulteriori priorità, al fine di aggiornare contenuti e finalità>>	<<Descrizione sintetica dell'obiettivo di “Valore pubblico”, con le motivazioni della scelta>>	<<Dimensione del benessere, fonte, indicatore, valore iniziale, target triennale>>	<<Unità organizzative >>

Obiettivi "organizzativi"

Obiettivi organizzativi – Area XXXXXXXX									
Obiettivo "Valore pubblico"	Obiettivo organizzativo	Indicatori di Risultato	Motivazione scelta indicatori	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Dimensione di benessere	peso	Valore iniziale	Target

Obiettivi individuali di Segretario comunale e Responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

Obiettivi Individuali dott./ssa xxxx - Area XXXXX					
Obiettivi individuali	Peso	Indicatori di Risultato	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target
xxx	xx				
xxx	xx				
Formazione del personale dipendente ai sensi della circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione	xx	N. 40 ore pro-capite di formazione per il personale della struttura	Attestati di partecipazione con esito test finale		40 ore pro-capite al
Rispetto dei tempi medi di pagamento (art. 4bis, comma 2, D.L. n. 13/2023)	30	Indicatore medio ponderato di ritardo, rispetto ai tempi di pagamento di 30 gg	RGS PCC		<=0

Allegato 3

Valutazione a 360 gradi e valutazione partecipata e relativi meccanismi di Calibrazione

In maniera graduale vengono introdotti approcci valutativi che prevedono il coinvolgimento di più soggetti (Valutazione a 360).

Si possono così avere due livelli di valutazione: La valutazione del titolare del potere valutativo e la valutazione partecipata.

La prima con cadenza annuale riguarda il normale ciclo di gestione della performance è effettuata dai titolari del potere valutativo.

La seconda invece che, sempre con cadenza annuale, comprende anche il feedback 360 da parte di: **EQ**= Titolari di Incarichi di EQ (valutazione tra pari); **C**= collaboratori (valutazione dal basso), **U**=Cittadini e Utenti. Tutte e tre le tipologie di soggetti riceveranno una survey con domande specifiche chiuse alle quali dovranno rispondere in un tempo prestabilito. La survey nel caso degli stakeholder esterni è l'indagine di citizen satisfaction che può essere corroborata anche dalle segnalazioni dei cittadini/utenti dei servizi fatte al Nucleo di Valutazione.

I questionari vengono elaborati annualmente dall'Ufficio preposto alla gestione del Ciclo della Performance. Il peso che esse hanno sulla valutazione dei titolari di EQ è definito dallo schema seguente:

Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata					
		Peso	Peso	EQ [1]	peso	C [2]	Peso	U [3]
Assunzione di responsabilità/rientamento al risultato	Capacità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, facendo propri gli obiettivi e i problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso. Si intende, inoltre, la capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzare la propria attività professionale finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati.	60	30	x			10	x
Leadership	Capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership, intesa come	60	30	x	10	x		

Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata					
		Peso	Peso	EQ [1]	peso	C [2]	Peso	U [3]
	capacità di superare gli schemi consolidati, agire velocemente, con decisione e tempestività, assunzione del rischio e pensiero laterale.							
Gestione e sviluppo dei collaboratori	Capacità di stimolare i componenti di un gruppo a lavorare insieme in modo efficiente ed efficace anche grazie all'adeguata trasmissione di direttive e alla capacità motivazionale e di risoluzione dei conflitti interpersonali.	70			30	X		
Pianificazione e organizzazione	Capacità di pianificare e programmare la propria attività individuando le urgenze e l'ordine di priorità. Si intende inoltre la capacità di predisporre e coordinare in modo sistematico e funzionale il proprio lavoro (o quello dei collaboratori), per perseguire gli obiettivi prefissati con efficacia ed efficienza, nel rispetto dei tempi predefiniti.	60			30	X	10	X
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali.	50	20	x	30	X		
Capacità di orientamento all'utente e di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	Capacità di: <ul style="list-style-type: none"> - Analizzare le esigenze degli utenti interni ed esterni e proporre servizi, prestazioni, procedure e soluzioni organizzative in grado di soddisfare ed eventualmente anche di 'anticipare' le esigenze degli utenti interni ed esterni - Curare la definizione e favorire l'adozione di standard di prestazione e procedurali, e garantirne il rispetto, con la opportuna flessibilità - Verificare stabilmente, anche in modo strutturato, la soddisfazione degli utenti interni ed esterni con riguardo ai servizi erogati e alle 	70					30	X

Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata					
		Peso	Peso	EQ [1]	peso	C [2]	Peso	U [3]
	<ul style="list-style-type: none"> - relazioni in essere - Ridefinire servizi, processi operativi e modalità di lavoro alla luce delle verifiche effettuate, promuovendo e presidiando le innovazioni necessarie volte anche a ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio - Richiamare l'attenzione della amministrazione, dei colleghi e dei collaboratori sulle esigenze degli utenti esterni ed interni, anche favorendo soluzioni organizzative che ne favoriscano l'espressione e l'ascolto 							
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti).	40	30	X	30	X		
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	40	30	X	30	X		
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative	50	50	X				
Insufficiente rendimento	Reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, quando risulti da contestazioni formali del titolare del potere valutativo.							
Prescrizioni normative	Violazione delle disposizioni che leggi o regolamenti statali o regionali espressamente dichiarano rilevanti ai fini della valutazione individuale; le disposizioni sono riferite ai soli responsabili titolari di incarichi di Elevata							

Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata					
		Peso	Peso	EQ [1]	peso	C [2]	Peso	U [3]
	Qualificazioni, salvo che sia diversamente specificato nelle disposizioni sopra richiamate; si applica alle norme che prevedono obblighi specifici rientranti nella competenza del valutato.							

L'avvio della sperimentazione è stabilito con apposita direttiva dal Segretario comunale che conterrà ogni elemento di dettaglio necessario anche al fine di garantire la riservatezza delle valutazioni e la non applicabilità ad alcune posizioni (per esempio per il numero limitato dei collaboratori).

Una volta che la sperimentazione graduale della valutazione a 360, riguardo la valutazione tra pari e la valutazione dal basso, è stata assimilata dalle strutture dell'Ente sarà possibile introdurre anche gli esiti delle valutazioni degli stakeholder. Questi saranno chiamati a partecipare, già in fase programmatica, a progetti di miglioramento di specifici servizi attraverso meccanismi di progettazione partecipata anche con l'ausilio di piattaforme partecipative

Il processo di coinvolgimento sarà definito nel momento in cui l'Ente avvierà la sperimentazione, sempre con Direttiva del Segretario comunale.

Il segretario comunale o la struttura appositamente individuata coordinerà la fase sperimentale e stabilirà l'annualità in cui avviare a regime le singole modalità di partecipazione alla valutazione che non necessariamente devono essere contestuali.