



COMUNE DI SULZANO
Provincia di Brescia

***SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

(Adottato con deliberazione di Giunta Comunale n. 53 del 18/06/2026)

Sommario

<i>Criteri generali e finalità</i>	3
<i>Il ciclo della Performance</i>	3
<i>Articolazione della Performance</i>	4
Performance organizzativa	5
La Performance Individuale	6
Il Piano della Performance	7
<i>Raccordo tra pesatura degli obiettivi nel Piano delle Performance (PIAO) e schede di valutazione</i>	8
<i>Valutazione della Performance</i>	8
Valutazione dei Responsabili titolari di incarichi di elevata qualificazione.....	8
Valutazione del personale dipendente non titolare di incarichi di elevata qualificazione	9
Valutazione della performance individuale del Segretario Comunale	11
Valutazione di progetti specifici	11
<i>Procedura di valutazione</i>	12
Fase iniziale – definizione e assegnazione degli obiettivi	12
Fase intermedia – monitoraggio	13
Fase finale – Valutazione	13
<i>Disposizioni finali</i>	14
Procedura di conciliazione.....	14
La relazione sulla performance.....	14

Criteri generali e finalità

Il presente documento illustra il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Ente in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

Il Sistema è adottato dall'organo esecutivo dell'Ente ed è pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi generali di trasparenza.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

A tal fine, l'amministrazione comunale è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica.

L'amministrazione comunale è tenuta altresì ad assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il presente Sistema descrive pertanto le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione, in conformità ai principi sopradetti, della Performance organizzativa dell'Ente, Performance individuale dei dipendenti, compresi gli Incaricati di Elevata Qualificazione ed il Segretario Comunale.

La valutazione è finalizzata in particolare a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare i comportamenti organizzativi, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento, con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è sviluppato secondo una visione unitaria rispetto alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione ed è integrato con il sistema dei controlli interni.

Il ciclo della Performance

Il sistema di valutazione è una componente del più ampio ciclo della programmazione e della performance. Infatti, ai fini dell'attuazione dei principi generali sopra descritti, l'Amministrazione

comunale sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; l'assegnazione degli obiettivi è fatta anche tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente e delle risorse attribuite;
- monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Tali fasi si traducono in documenti distinti, come segue:

1. Linee programmatiche di mandato con cui sono definite le finalità politiche del mandato;
2. Documento Unico di Programmazione (DUP) con cui si traducono le finalità politiche in obiettivi strategici ed operativi;
3. Piano Esecutivo di Gestione (PEG), Piano delle Performance (sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO) con cui sono definiti i risultati attesi e i relativi indicatori e sono assegnate le risorse finanziarie correlate agli obiettivi;
4. Monitoraggio e rendicontazione attraverso cui viene verificato lo stato di attuazione degli obiettivi, sono adottati eventuali correttivi e viene rendicontata e misurata la performance conseguita.

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, la fase di controllo e di miglioramento si avvale dei seguenti strumenti:

- aggiornamento del DUP;
- variazioni Bilancio;
- variazioni al PEG e/o alla sottosezione performance del PIAO
- valutazione;
- relazione sulla performance;
- rendiconto di gestione.

Articolazione della Performance

La performance è definibile come il contributo, costituito dai risultati, che un soggetto, singolo o gruppo o Area apporta, attraverso la propria azione, alla realizzazione delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita.

La performance è correlata al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati dall'ente; essa è il risultato di attività che attraverso adeguati comportamenti professionali e particolari modalità di esecuzione, apportano un valore aggiunto rispetto alle prestazioni precedentemente svolte e garantiscono il mantenimento di livelli elevati di qualità dei servizi nel tempo.

La performance è quindi misurabile solo attraverso indicatori in grado di evidenziare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati.

Performance organizzativa

La performance organizzativa dell'Ente è il risultato complessivo dell'Ente e delle sue aree rispetto:

1. all'attuazione degli obiettivi in coerenza con gli strumenti di programmazione dell'ente;
2. alla qualità dei servizi erogati;
3. allo stato di salute dell'ente;

secondo gli indicatori della tabella di seguito indicata:

Ambito	Finalità	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Attuazione degli obiettivi e impatto dell'azione amministrativa	Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati nei documenti programmatici dell'ente	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione degli obiettivi: valore medio degli obiettivi raggiunti dalle aree	DUP PEG PIAO – Piano delle performance
Qualità dei servizi erogati	Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati; Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti; Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati.	Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output); Rispetto di standard di qualità; Tempestività dei procedimenti amministrativi; Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.	Standard di qualità; Report tempi procedimenti amministrativi; Customer satisfaction, interna ed esterna.
Stato di salute dell'ente	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale; Analisi delle entrate; Analisi delle spese; Livello e tipologia di indebitamento; Indicatori di benessere Organizzativo.	Bilancio; Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale; Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali; Relazione al rendiconto di gestione; Analisi del clima organizzativo.

Si assume come performance organizzativa delle singole aree il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle aree come da Piano della Performance/PIAO.

Laddove un obiettivo/target finale sia il risultato di una attività trasversale a più aree dovrà essere preventivamente definito il criterio di misurazione degli stessi, scegliendo tra le seguenti alternative:

- Il punteggio assegnato al raggiungimento degli obiettivi di area viene attribuito ad ogni singola Area che ha contribuito al suo raggiungimento complessivo, quando è difficoltoso segmentare l'attività e distinguere i singoli apporti.
- Il punteggio assegnato al raggiungimento degli obiettivi di area viene assegnato solo all'area che assume il ruolo di "coordinatore" dell'intera attività, mentre alle altre aree coinvolte è attribuita una valutazione corrispondente al raggiungimento degli obiettivi infra-procedimentali separatamente riconducibili a ciascuno;
- Il punteggio assegnato al raggiungimento degli obiettivi di area è ripartito tra le aree in percentuali di riparto predefinite sulla base della diversa incidenza della loro attività rispetto all'obiettivo finale, determinata ex ante.

La Performance Individuale

La performance individuale è intesa come il contributo assicurato dal singolo dipendente al perseguimento degli obiettivi dell'Ente, dell'area di appartenenza, degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati. Essa è valutata mediante la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati, nonché mediante la valutazione della qualità del contributo assicurato, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi rilevati nel periodo di riferimento.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione (Responsabile di area) è collegata in particolare:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dipendente è collegata in particolare:

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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale pone un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa dell'area e le competenze, attitudini e contributi individuali.

Il Piano della Performance

Si definisce Piano della performance il documento che definisce i risultati attesi e i rispettivi indicatori, anche tenendo conto dei risultati raggiunti nell'anno precedente documentati e validati nella relazione annuale. Comprende la raccolta di un set di indicatori di attività correlati al valore di target atteso; essi devono essere preferibilmente numerici e verificabili. La finalità degli indicatori selezionati e dei correlati target, è quella di misurare le attività delle singole aree e dei servizi.

Gli indicatori di performance organizzativa devono rispondere ai seguenti criteri:

- *chiarezza*: gli indicatori devono essere facilmente comprensibili dal valutato e dal valutatore;
- *rilevanza*: gli indicatori devono misurare aspetti significativi e rappresentativi dell'attività, dei risultati attesi e degli obiettivi assegnati;
- *oggettività e verificabilità*: gli indicatori devono essere fondati su dati attendibili, documentabili e riscontrabili, preferibilmente tratti da fonti informative già esistenti all'interno dell'Ente;
- *comparabilità*: gli indicatori devono, ove possibile, consentire il confronto nel tempo mediante serie storiche e/o il raffronto con altre realtà omogenee;
- *misurabilità*: gli indicatori devono essere accompagnati da un "valore atteso" o target, idoneo a rappresentare il risultato da conseguire e a consentire una rilevazione concreta del livello di raggiungimento dell'obiettivo.

In base alla natura del target individuato, gli obiettivi possono distinguersi in:

- *obiettivi di mantenimento*: quando il valore atteso consiste nel mantenimento del valore storico dell'indicatore e, dunque, nel non peggioramento in caso di eventi o contesti di particolare difficoltà organizzativa: turn over, eventi imprevisti, assenze di personale prolungate;
- *obiettivi di miglioramento*: quando il valore atteso consiste nel miglioramento del valore storico dell'indicatore e, dunque, nel miglioramento dello standard quali/quantitativo del servizio rispetto ai livelli precedentemente rilevati;
- *obiettivi di innovazione*: quando il valore atteso si riferisce all'introduzione di un nuovo indicatore, alla realizzazione di una nuova attività, procedura o modalità organizzativa, oppure al raggiungimento del risultato mediante modalità diverse rispetto a quelle storicamente adottate.

Al fine di realizzare il raccordo tra il Piano della performance e il sistema dei controlli interni e di prevenzione della corruzione devono essere altresì previsti e misurati:

- indicatori di efficienza;
- indicatori collegati alle misure del piano di prevenzione della corruzione;
- indicatori collegati alle risultanze dell'attività di controllo interno.

Il Piano prevede, ove pertinenti rispetto alla natura degli obiettivi e dei servizi interessati, indicatori per la misurazione del gradimento da parte degli stakeholder esterni e per il monitoraggio del rispetto dei principi in materia di pari opportunità.

Il piano può frammentare gli obiettivi/target dell'area in set di obiettivi/target riferiti ai singoli servizi del settore stesso.

È facoltà della Giunta, in sede di approvazione del Piano della performance, attribuire una pesatura agli obiettivi, differenziandoli in considerazione della loro strategicità e complessità.

È facoltà della Giunta, in sede di approvazione del PEG/Piano della performance, assegnare al Segretario Comunale specifici obiettivi attribuendone la relativa pesatura in considerazione della loro strategicità e complessità.

Raccordo tra pesatura degli obiettivi nel Piano delle Performance (PIAO) e schede di valutazione

Gli obiettivi individuati nel Piano della performance sono pesati annualmente. Il peso attribuito a ciascun obiettivo indica la rilevanza dell'obiettivo rispetto agli altri obiettivi della medesima componente valutativa.

In sede di valutazione, ciascun obiettivo è esaminato singolarmente sulla base dell'indicatore o target previsto e degli elementi risultanti dalla relazione finale di rendicontazione.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è espresso mediante una valutazione su scala omogenea da 0 a 10, dove 0 corrisponde a obiettivo non realizzato e 10 corrisponde a obiettivo pienamente realizzato.

Grado di raggiungimento	Descrizione
0	Obiettivo non realizzato o privo di evidenze documentali
1-3	Obiettivo realizzato in misura minima
4-5	Obiettivo realizzato parzialmente
6-8	Obiettivo realizzato in misura prevalente
9-10	Obiettivo pienamente o quasi pienamente realizzato

Il punteggio conseguito su ciascun obiettivo è determinato secondo il seguente criterio:

Punteggio conseguito = peso dell'obiettivo × grado di raggiungimento ÷ 10

La somma dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi determina il punteggio complessivo della relativa componente valutativa.

Tale punteggio complessivo è successivamente rapportato al punteggio massimo previsto dalla corrispondente sezione della scheda di valutazione ÷ totale dei pesi attribuiti agli obiettivi di riferimento nel Piano delle Performance contenuto nel PIAO.

Valutazione della Performance

Valutazione dei Responsabili titolari di incarichi di elevata qualificazione

La valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione è espressa in centesimi ed è articolata nelle seguenti componenti:

- 1. obiettivi trasversali / performance organizzativa dell'Ente e dell'area di responsabilità**, per un **massimo di 40 punti**, determinati sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali individuati nel Piano della performance (PIAO) e degli obiettivi riferibili all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- 2. obiettivi individuali assegnati al titolare di incarico di Elevata Qualificazione**, per un **massimo di 35 punti**, determinati sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano della performance (PIAO) o con successivo atto dell'Amministrazione;

3. **competenze manageriali, professionali e comportamenti organizzativi**, per un massimo di **25 punti**, valutati sulla base dei fattori indicati nella scheda allegata, con riferimento alla capacità di programmazione, organizzazione e controllo dell'Area, alla gestione delle risorse e dei collaboratori, alla qualità dell'azione amministrativa, al coordinamento intersettoriale, alla gestione delle criticità e all'assunzione di responsabilità.

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi conseguiti nelle tre componenti sopra indicate.

Ai fini della determinazione del punteggio relativo alle componenti di cui ai punti 1 e 2, ciascun obiettivo è valutato singolarmente sulla base del peso attribuito nel Piano della performance, del grado di raggiungimento espresso da 0 a 10 e delle evidenze documentali disponibili.

Il punteggio di ciascun obiettivo è determinato moltiplicando il peso dell'obiettivo per il grado di raggiungimento e dividendo il risultato per 10.

La somma dei punteggi degli obiettivi appartenenti alla medesima componente è successivamente rapportata al punteggio massimo previsto dalla scheda per tale componente.

L'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento, inserito nel PIAO tra gli obiettivi trasversali di performance organizzativa, concorre alla valutazione secondo i criteri ivi previsti.

Il conseguimento di un punteggio inferiore a 50 costituisce valutazione negativa e può costituire presupposto per l'avvio delle valutazioni conseguenti in ordine alla revoca o mancato rinnovo dell'incarico, nel rispetto della disciplina vigente e previa garanzia del contraddittorio con l'interessato.

Per gli incaricati di E.Q. si utilizza l'allegata Scheda di Valutazione (*Allegato A*).

I criteri per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di incarico di E.Q. vengono definiti in fase di contrattazione.

La quota effettiva di retribuzione di risultato spettante ai singoli titolari di E.Q. viene poi calcolata in base al punteggio totale raggiunto a seguito della valutazione della performance organizzativa, individuale e dei fattori comportamentali secondo la seguente tabella:

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione del budget
< 50	Nessuna erogazione
Da 50 a 59	50%
Da 60 a 69	65%
Da 70 a 79	80%
Da 80 a 89	90%
Da 90 a 100	100%

Valutazione del personale dipendente non titolare di incarichi di elevata qualificazione

La valutazione della performance del personale dipendente non titolare di incarico di Elevata Qualificazione è espressa in centesimi ed è articolata nelle seguenti componenti:

1. **obiettivi trasversali/performance organizzativa**, per un massimo di **30 punti**, determinati sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano della performance;

2. **obiettivi individuali o di gruppo**, per un **massimo di 40 punti**, determinati sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dipendente o al gruppo di lavoro di appartenenza, come individuati nel Piano della performance o con successivo atto del Responsabile competente;
3. **comportamenti professionali e organizzativi**, per un **massimo di 30 punti**, valutati sulla base dei fattori indicati nella scheda di valutazione, con riferimento alla qualità del contributo assicurato, alle competenze dimostrate, alla collaborazione, all'autonomia, all'affidabilità e al rispetto dei tempi.

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi conseguiti nelle tre componenti sopra indicate.

Ai fini della determinazione del punteggio relativo alle componenti di cui ai numeri 1 e 2, ciascun obiettivo è valutato singolarmente sulla base del peso attribuito nel Piano della performance, del grado di raggiungimento espresso da 0 a 10 e delle evidenze documentali disponibili.

Il punteggio di ciascun obiettivo è determinato moltiplicando il peso dell'obiettivo per il grado di raggiungimento e dividendo il risultato per 10.

La somma dei punteggi degli obiettivi appartenenti alla medesima componente è successivamente rapportata al punteggio massimo previsto dalla scheda per tale componente.

Al fine di assicurare maggiore oggettività e trasparenza al processo valutativo, qualora nel corso dell'anno il Responsabile rilevi comportamenti, ritardi, omissioni o criticità suscettibili di incidere negativamente sulla valutazione finale, ne dà comunicazione al dipendente, anche mediante posta elettronica, indicando gli elementi rilevati e la possibile rilevanza ai fini della valutazione, salvo che ricorrano i presupposti per l'attivazione di specifici procedimenti disciplinari.

Al fine di assicurare omogeneità al processo valutativo, anche in considerazione degli effetti conseguenti all'utilizzo degli esiti ai fini della progressione economica o di altri istituti, la valutazione nei confronti dei dipendenti viene proposta dal Responsabile competente e condivisa in sede di conferenza dei Responsabili, presieduta dal Segretario comunale.

Per il personale dipendente non titolare di incarichi di elevata qualificazione si utilizza l'allegata Scheda di Valutazione (*Allegato B*).

Le risorse destinate alla performance, determinate in sede di CCDI, sono ripartite tra il personale dipendente secondo i criteri e le modalità previsti dal contratto integrativo vigente.

Il punteggio complessivo conseguito dal dipendente all'esito della valutazione costituisce il parametro per la determinazione della quota effettivamente erogabile, secondo le fasce di seguito indicate, nel rispetto dei limiti e delle previsioni stabilite dal CCDI.

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione del budget
< 50	Nessuna erogazione
Da 50 a 59	50%
Da 60 a 69	65%
Da 70 a 79	80%
Da 80 a 89	90%
Da 90 a 100	100%

Valutazione della performance individuale del Segretario Comunale

La valutazione della performance del Segretario Comunale, al fine dell'erogazione dell'incentivo della retribuzione di risultato, tiene conto della valutazione relativa a due fattori:

- la *performance organizzativa* (obiettivi piano performance assegnati oltre ad eventuali funzioni aggiuntive);
- la *performance individuale* del Segretario (comportamenti professionali).

I punteggi ottenuti dalle valutazioni sono sommati.

Rispetto alla valutazione individuale complessiva espressa in centesimi (max 100) si attribuiscono **massimo 40 punti** alla **performance organizzativa**, (valutazione dei risultati raggiunti) e **massimo punti 60** alla **performance individuale** (valutazione dei fattori comportamentali).

Per il Segretario Comunale si utilizza l'allegata Scheda di Valutazione (*Allegato C*).

La quota teorica, in termini percentuali, di retribuzione di risultato spettante al Segretario Comunale è definita nel decreto sindacale di nomina del Segretario comunale, in conformità al CCNL di categoria.

La quota effettiva di retribuzione di risultato spettante al Segretario comunale viene poi calcolata in base al punteggio totale raggiunto (performance organizzativa + performance individuale) secondo la seguente tabella:

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione del budget
< 50	Nessuna erogazione
Da 50 a 59	50%
Da 60 a 69	65%
Da 70 a 79	80%
Da 80 a 89	90%
Da 90 a 100	100%

Valutazione di progetti specifici

L'Ente può definire specifici progetti finalizzati al conseguimento di obiettivi dell'ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione che siano oggetto di finanziamento con il fondo risorse decentrate.

I progetti specifici costituiscono strumenti distinti rispetto alla valutazione ordinaria della performance individuale, in quanto finanziati con specifiche risorse del fondo risorse decentrate secondo quanto stabilito dal CCDI. Essi possono essere collegati agli obiettivi del Piano delle performance o ad altri strumenti di programmazione gestionale, ma la relativa remunerazione deve essere coordinata con il sistema ordinario di valutazione, al fine di evitare duplicazioni premiali per la medesima attività o per il medesimo risultato.

I progetti sono proposti all'Amministrazione, dai responsabili di area, e devono contenere le seguenti indicazioni:

- data di inizio e conclusione;

- modalità di attuazione;
- aspettative di risultato;
- risorse umane individuate;
- stima delle ore di lavoro richieste;
- indicazione della specifica attività aggiuntiva, migliorativa o progettuale rispetto all'ordinaria attività d'ufficio.

Nell'individuazione delle risorse umane si dovrà tenere conto del principio di rotazione, laddove non siano richieste specifiche professionalità, e in ogni caso dovranno essere preferiti, ove possibile, i dipendenti che non siano stati destinatari di altri emolumenti accessori, anche se riferiti ad altri istituti contrattuali.

Le aspettative di risultato devono essere espresse mediante indicatori dai quali emerga il beneficio apportato all'amministrazione, utilizzando almeno una delle seguenti prospettive: efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia, miglioramento della qualità dei servizi.

L'ammontare delle somme destinate alla remunerazione dei progetti specifici è ripartito tra i dipendenti che abbiano effettivamente preso parte ai progetti, in proporzione al punteggio conseguito e al contributo prestato, nel rispetto dei seguenti criteri:

- grado di responsabilità / coordinamento: da 0 a 5;
- grado di partecipazione: da 0 a 5;

La quota disponibile per la remunerazione è ripartita tra i dipendenti partecipanti in proporzione ai punteggi attribuiti, tenuto conto del grado di responsabilità/coordinamento, del grado di partecipazione e del contributo effettivamente prestato da ciascuno.

La liquidazione dei progetti specifici è effettuata sulla base di una relazione finale di rendicontazione, redatta dal responsabile di progetto, contenente l'indicazione delle attività svolte, dei risultati conseguiti, dei dipendenti coinvolti di partecipazione di ciascun dipendente e dei risultati conseguiti.

L'erogazione del premio dovrà essere effettuata in proporzione al grado di raggiungimento del risultato atteso, fino alla non erogazione in caso di progetto non effettuato.

Non possono essere remunerate come progetti specifici attività già integralmente ricomprese negli obiettivi ordinari assegnati ai fini della performance individuale, salvo che sia chiaramente individuato un contenuto aggiuntivo, migliorativo o straordinario rispetto all'attività ordinaria.

Procedura di valutazione

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi fondamentali:

1. iniziale;
2. intermedia;
3. finale.

Fase iniziale – definizione e assegnazione degli obiettivi

La fase iniziale del ciclo della performance è caratterizzata dalla definizione e dall'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali.

Gli obiettivi sono individuati nella sottosezione “Piano della Performance” del PIAO; l’approvazione del PIAO costituisce, pertanto, atto di assegnazione degli obiettivi alle Aree/Servizi dell’Ente e ai relativi Responsabili.

Nella medesima sottosezione, anche a seguito di confronto con i Responsabili competenti, possono essere individuati altresì gli obiettivi assegnati ai singoli dipendenti, al fine di assicurare una puntuale correlazione tra obiettivi dell’Area, attività individuali e valutazione della performance.

Qualora gli obiettivi individuali non siano già puntualmente individuati nel PIAO, i Responsabili provvedono alla loro assegnazione al personale assegnato con apposito atto.

Resta ferma, in ogni caso, la competenza dei Responsabili in ordine alla comunicazione degli obiettivi al personale assegnato e all’organizzazione delle attività necessarie per il loro raggiungimento.

Fase intermedia – monitoraggio

La fase intermedia del ciclo della performance è finalizzata alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati e all’eventuale individuazione di scostamenti, criticità o esigenze di rimodulazione.

A tal fine, ciascun Responsabile titolare di incarico di E.Q., con riferimento all’Area di competenza, provvede al monitoraggio degli obiettivi assegnati e trasmette alla Giunta comunale, entro il 31 luglio di ciascun anno, apposita informativa sul relativo stato di attuazione.

L’informativa deve dare conto, in particolare, del grado di avanzamento degli obiettivi, delle attività svolte, delle eventuali criticità riscontrate e della permanenza delle condizioni che ne consentono il raggiungimento, indicando, ove necessario, le proposte di modifica, integrazione o rimodulazione degli obiettivi originariamente assegnati.

La Giunta comunale, sulla base delle informative ricevute, valuta l’eventuale aggiornamento degli obiettivi e, ove necessario, provvede alla relativa rimodulazione, al fine di assicurare la coerenza della programmazione con l’andamento gestionale e consentire il raggiungimento dei risultati attesi entro la fine dell’esercizio.

Fase finale – Valutazione

Ai fini della valutazione della performance individuale e organizzativa, ciascun dipendente è tenuto a predisporre apposita relazione sugli obiettivi assegnati, illustrando le attività svolte, lo stato di attuazione, il grado di raggiungimento dei risultati attesi, nonché eventuali scostamenti o criticità riscontrate. La predetta relazione costituisce presupposto necessario per consentire al Responsabile competente di procedere alla valutazione finale della performance.

Ciascun Responsabile rendiconta gli obiettivi assegnati e altresì, con apposito report e breve relazione, rispetto agli indicatori dati, la performance organizzativa della propria area e lo trasmette al Segretario comunale.

La rendicontazione delle singole aree costituisce la relazione finale sulla performance, la quale evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La relazione sulla performance fa riferimento al Piano delle performance e riporta il giudizio complessivo riferito all’anno in esame, riguardo allo stato di attuazione degli obiettivi e dei progetti.

Il Segretario Comunale rendiconta con apposito report e breve relazione i propri obiettivi e li trasmette al Sindaco.

I Responsabili di area predispongono le bozze di valutazione della performance individuale del personale dipendente di propria competenza.

Previa conferenza dei Responsabili di area, presieduta dal Segretario Comunale, gli stessi procedono al coordinamento della valutazione della performance individuale del personale dipendente (compilazione scheda allegato B), trasmettendola ai diretti interessati.

Il Segretario Comunale procede alla proposta di valutazione della performance individuale dei Responsabili, sentito il Sindaco (compilazione scheda allegato A) e la condivide con l'OIV.

Il Sindaco procede alla valutazione della performance individuale del Segretario Comunale mediante compilazione dell'apposita scheda di cui all'Allegato C), trasmettendola al diretto interessato.

Nel caso di Segretario Comunale in convenzione tra più Enti, ciascun Sindaco procede alla valutazione per la parte di rispettiva competenza; la valutazione finale è determinata mediante media delle valutazioni espresse dai Sindaci degli Enti convenzionati.

Disposizioni finali

Procedura di conciliazione

In caso di contestazione della valutazione ricevuta, il dipendente può chiedere l'attivazione del contraddittorio con il soggetto valutatore, formulando le proprie osservazioni e motivazioni nella scheda di valutazione o con separata nota scritta, entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della stessa.

Il soggetto valutatore esamina le osservazioni presentate e procede al contraddittorio con il dipendente, confermando o modificando motivatamente la valutazione espressa.

Qualora, all'esito del contraddittorio con il soggetto valutatore, permangano discordanze sulla valutazione, il dipendente può chiedere l'attivazione della procedura di conciliazione entro 5 giorni lavorativi dalla comunicazione dell'esito del contraddittorio.

Per il personale dipendente non titolare di incarico di E.Q., la procedura di conciliazione è rimessa al Segretario Comunale, che si pronuncia entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione dell'istanza, previo eventuale confronto con il Responsabile valutatore.

Per i titolari di incarico di E.Q., la procedura di conciliazione è definita con il coinvolgimento dell'OIV, che esamina le osservazioni dell'interessato e formula le proprie valutazioni ai fini della determinazione conclusiva.

Resta ferma, in ogni caso, la possibilità per il dipendente di accedere agli atti del procedimento valutativo, presentare osservazioni e attivare le tutele previste dall'ordinamento.

La relazione sulla performance

A conclusione del ciclo della performance, e comunque non oltre il 30 giugno, il Segretario Comunale predisponde la Relazione sulla performance, sulla base dei report e delle relazioni trasmesse dai Responsabili di Area e degli esiti del processo di misurazione e valutazione.

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi dell'Ente e delle singole aree conseguiti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione fa riferimento al Piano della performance e riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, con riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo e al relativo collegamento con i progetti, le attività e le politiche dell'Ente.

La Relazione sulla performance è approvata dalla Giunta Comunale ed è successivamente sottoposta alla validazione dell'OIV.

A seguito della validazione, la Relazione è pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente, nella sottosezione dedicata alla performance.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE
DIPENDENTE TITOLARE DI INCARICHI DI E.Q.**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO	
ANNO DELLA VALUTAZIONE	
AREA/SERVIZIO DI APPARTENENZA	
PROFILO PROFESSIONALE	
SOGGETTO PROPONENTE LA VALUTAZIONE	

**1. OBIETTIVI TRASVERSALI/PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DELL'AREA DI APPARTENENZA
(max 40 punti)**

N.	OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (da 0 a 10)	PUNTI (da 0 a 10)
TOTALE				

*moltiplicare il peso dell'obiettivo per grado di raggiungimento e dividerlo per 10

RISULTATO FINALE	VALORE
Totale peso obiettivi	
Totale punti conseguiti	
Punteggio massimo previsto dalla sezione della scheda di valutazione "obiettivi trasversali/performance organizzativa e dell'Area di appartenenza"	40
TOTALE	_____/40

*Punteggio sezione = totale punti conseguiti x punteggio massimo scheda ÷ totale peso obiettivi

2. OBIETTIVI INDIVIDUALI (max 35 punti)

N.	OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (da 0 a 10)	PUNTI (da 0 a 10)
TOTALE				

*moltiplicare il peso dell'obiettivo per grado di raggiungimento e dividerlo per 10

RISULTATO FINALE	VALORE
Totale peso obiettivi	
Totale punti conseguiti	
Punteggio massimo previsto dalla sezione della scheda di valutazione "obiettivi individuali"	35
TOTALE	____/35

*Punteggio sezione = totale punti conseguiti x punteggio massimo scheda ÷ totale peso obiettivi

3. COMPETENZE MANAGERIALI, PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (max 25 punti)

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTO ATTESO	DESCRIZIONE	PUNTI (max 5 per ciascuna voce)
1	Capacità di programmazione, organizzazione e controllo dell'Area	Capacità di programmare le attività dell'Area, organizzare il lavoro, presidiare procedimenti, scadenze, risorse assegnate e risultati attesi.	Predisposizione di strumenti di programmazione per quanto di competenza; monitoraggio delle attività; rispetto delle scadenze; capacità di prevenire criticità organizzative e gestionali.	
2	Gestione delle risorse e coordinamento dei collaboratori	Capacità di coordinare il personale assegnato, distribuire i carichi di lavoro, fornire indirizzi operativi e valorizzare le competenze disponibili.	Organizzazione del lavoro dell'Area; chiarezza delle indicazioni fornite; supporto ai collaboratori; gestione delle priorità; valorizzazione del personale assegnato; capacità di responsabilizzare i collaboratori e,	

			ove prevista, di esprimere valutazioni motivate, coerenti e differenziate.	
3	Qualità dell'azione amministrativa e presidio della regolarità procedimentale	Capacità di assicurare correttezza, completezza e tempestività degli atti e dei procedimenti di competenza, nel rispetto della normativa vigente.	Qualità degli atti adottati; corretto presidio dell'istruttoria; rispetto dei termini procedimentali; attenzione agli adempimenti normativi; riduzione di errori, rilievi, ritardi o necessità di rettifiche.	
4	Collaborazione istituzionale e coordinamento intersettoriale	Capacità di assicurare un efficace raccordo con gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il Segretario comunale e con le altre Aree, nel rispetto dei rispettivi ruoli e competenze.	Qualità del raccordo istituzionale; tempestività dei riscontri; collaborazione intersettoriale; capacità di favorire il coordinamento tra uffici e organi dell'Ente	
5	Gestione delle criticità, autonomia e assunzione di responsabilità	Capacità di affrontare situazioni complesse o impreviste, assumendo decisioni tempestive e motivate nell'ambito delle competenze attribuite.	Gestione di situazioni complesse; capacità decisionale; individuazione di soluzioni praticabili; assunzione di responsabilità nei procedimenti di competenza.	

SEZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
Obiettivi trasversali / performance organizzativa	40	
Obiettivi individuali o di gruppo	35	
Comportamenti professionali e organizzativi	25	

Note:

Data _____, firma del valutatore _____

Data _____, firma del valutato _____

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE
DIPENDENTE NON TITOLARE DI INCARICHI DI E.Q.**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO	
ANNO DELLA VALUTAZIONE	
AREA/SERVIZIO DI APPARTENENZA	
PROFILO PROFESSIONALE	
RESPONSABILE VALUTATORE	

1. OBIETTIVI TRASVERSALI/PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max 35 punti)

N.	OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (da 0 a 10)	PUNTI (da 0 a 10)
TOTALE				

*moltiplicare il peso dell'obiettivo per grado di raggiungimento e dividerlo per 10

RISULTATO FINALE	VALORE
Totale peso obiettivi	
Totale punti conseguiti	
Punteggio massimo previsto dalla sezione della scheda di valutazione "obiettivi trasversali/performance organizzativa"	35
TOTALE	____/35

*Punteggio sezione = totale punti conseguiti x punteggio massimo scheda ÷ totale peso obiettivi

2. OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO (max 40 punti)

N.	OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (da 0 a 10)	PUNTI (da 0 a 10)
TOTALE				

*moltiplicare il peso dell'obiettivo per grado di raggiungimento e dividerlo per 10

RISULTATO FINALE	VALORE
Totale peso obiettivi	
Totale punti conseguiti	
Punteggio massimo previsto dalla sezione della scheda di valutazione "obiettivi individuali o di gruppo"	40
TOTALE	_____/40

*Punteggio sezione = totale punti conseguiti x punteggio massimo scheda ÷ totale peso obiettivi

3. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI (max 25 punti)

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTO ATTESO	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Iniziativa professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di affrontare i problemi lavorativi proponendo soluzioni di propria iniziativa senza attendere le sollecitazioni del superiore o dei colleghi; • Capacità di cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro; • Capacità di affrontare emergenze e imprevisti; • Capacità di ricercare soluzioni nuove ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; • Capacità di ricercare strumentazioni e 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluzioni migliorative proposte (nuove modalità di analisi, nuove tecniche e modi di lavoro); • Ottimizzazione dei tempi di lavoro; • Azioni intraprese in autonomia. 	Da 0 a 5

		<p>metodologie innovative per semplificare l'attività;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacità propositiva per migliorare la prestazione. 		
2	Attenzione alla qualità per il soddisfacimento dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di orientare il lavoro alla soddisfazione dell'utenza; • Capacità di ottimizzare le attività di competenza; • Capacità di rispettare le scadenze evitando correzioni o rifacimenti in corso d'opera; • Capacità di fornire indicazioni esaurienti, precise, puntuali ed adeguate alle richieste degli amministratori, superiore, collaboratori e cittadini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza; • Proposte di miglioramento del servizio rivolte all'utenza; • Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro. 	Da 0 a 5
3	Arricchimento professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità ed interesse ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze professionali; • Capacità di trasferire le maggiori conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi; • Capacità di applicare nel lavoro le conoscenze e competenze acquisite per aggiornare e razionalizzare i procedimenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di formazione frequentati; • Procedure razionalizzate; • Trasferimento di conoscenze ai colleghi. 	Da 0 a 5
4	Orientamento ai risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Spirito collaborativo nell'attuazione degli obiettivi assegnati all'Area; • Capacità di lavorare fornendo soluzioni e proposte per raggiungerli, cercando di anticipare i problemi che potrebbero ostacolare l'azione amministrativa; • Capacità di lavorare utilizzando gli strumenti di programmazione, controllo, verifica finale e rendicontazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi raggiunti; • Casi critici affrontati e risolti; • Duttilità alle esigenze gestionali. 	Da 0 a 5

5	Cooperazione con le altre Aree/Servizi dell'ente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di collaborare in modo efficace con le altre Aree /Servizi dell'ente; • Capacità di relazionarsi con i colleghi e superiori; • Cortesia e gentilezza intese come rispetto e considerazione dei colleghi al fine di creare un clima organizzativo favorevole; • Rispetto degli impegni assunti in via gerarchica e nei rapporti orizzontali 	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione di gruppi di lavoro per questioni intersettoriali; • Capacità di prevenire e gestire in modo collaborativo eventuali criticità relazionali; <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di ascolto • Propensione alla collaborazione. 	Da 0 a 5
6	Puntualità, affidabilità e continuità operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualità nel rispetto dell'orario di lavoro, degli impegni assunti e delle scadenze assegnate; continuità e affidabilità nello svolgimento delle attività, nel rispetto della normativa vigente in materia di assenze e istituti contrattuali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza, puntualità nello svolgimento degli obiettivi, assenza di procrastinazione. 	Da 0 a 5

SEZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
Obiettivi trasversali / performance organizzativa	30	
Obiettivi individuali o di gruppo	40	
Comportamenti professionali e organizzativi	30	

Note:

Data _____, firma del valutatore _____

Data _____, firma del valutato _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

NOME E COGNOME DEL SEGRETARIO COMUNALE	
ANNO DELLA VALUTAZIONE	
VALUTATORE	

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max 40 punti)

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
Performance organizzativa come da obiettivi concordati con Sindaco/Sindaci- valutazione sulla base della relazione a cura del segretario di rendicontazione	

PERFORMANCE INDIVIDUALE – COMPORAMENTI PROFESSIONALI (max 40 punti)

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTO ATTESO	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Collaborazione giuridico amministrativa	Competenza professionale del soggetto valutato in relazione alle specifiche attribuzioni di assistenza giuridico amministrativa agli organi dell'ente in relazione alla conformità dell'azione amministrativa alla legge e ai regolamenti.	Assistenza agli organi di governo e alle funzioni apicali per l'individuazione degli strumenti giuridici/amministrativi più idonei per il conseguimento degli obiettivi	
2	Attività di coordinamento e di sovrintendenza	Attivazione di strumenti di programmazione e controllo idonei a garantire lo svolgimento dell'azione dei Responsabili in coerenza con le linee programmatiche	Coordinamento, monitoraggio, direttive, circolari	
3	Supporto nei processi di pianificazione e programmazione degli obiettivi politico - programmatici	Affiancamento agli organi politici e gestionali ai fini dell'adozione degli strumenti di programmazione	Attività giuridico amministrativa tesa all'adozione dei documenti strategici e di programmazione dell'ente	

4	Funzioni tipiche del Segretario	<ul style="list-style-type: none"> • Correttezza e puntualità nella funzione rogatoria, • Correttezza e puntualità negli adempimenti previsti da specifiche disposizioni di legge • Correttezza, puntualità nell'assistenza e verbalizzazione delle sedute degli organi collegiali 	Verbalizzazione senza particolari contestazioni e tempestiva – nessuna sanzione o contestazione nelle attività rogatoria.	
5	Funzioni di RPCT		Predisposizione PTPCT con il coinvolgimento attivo delle E.Q. Monitoraggio misure di prevenzione e trasparenza	
Totale				

*da 1 a 14 scarso, da 15 a 24 discreto, da 25 a 35 buono, da 36 a 40 ottimo

FATTORI DI GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Valutazione performance organizzativa	
Valutazione performance individuale	
TOTALE	

Note:

Data _____, firma del valutatore _____

Data _____, firma del Segretario _____