



COMUNE DI BRUINO
Città Metropolitana di Torino

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Adottato con deliberazione della Giunta Comunale n. 115 del 30/10/2025

Indice

CAPO I - PREMESSE	2
CAPO II - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI ELEVATE QUALIFICAZIONI	3
ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE	3
ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	3
ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	5
ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI	5
ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE	5
ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI	5
ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....	8
ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI E VALUTAZIONE DAL BASSO	8
ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO	9
ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI ...	9
CAPO III - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI SETTORI.....	11
ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI SETTORI	11
ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI SETTORI.....	11
ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI SETTORI.....	11
ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI SETTORI	11
ART. 16 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI SETTORI	13
CAPO IV - NORME FINALI.....	15
ART. 18 - PARERE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E REVISIONE DEL SMVP	15
ART. 19 - VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE.....	15

CAPO I - PREMESSE

1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (art. 7 c. 1 D.Lgs. n. 150/2009) (di seguito SMVP), rappresenta uno strumento strategico di gestione delle risorse umane. Il sistema infatti mira al miglioramento progressivo del contributo individuale agli obiettivi organizzativi dell'ente ed alla valorizzazione del merito attraverso la forte attenzione alla valutazione delle competenze e delle capacità organizzative di ogni singolo dipendente (skills individuali).
2. Le finalità del processo valutativo, definite dall'art. 3 del D.Lgs. 150/2009, hanno ricadute non solo sulla premialità ma su tutta la gestione e la qualità dei processi:
 - o la misurazione dei risultati raggiunti migliora l'intero processo di programmazione e controllo oltre garantisce la trasparenza all'interno dell'Ente e tra l'Ente e il territorio; ·
 - o la valutazione dei risultati evidenzia l'apporto individuale e rende possibile ed esplicito il collegamento con il sistema premiante; ·
 - o l'individuazione dei punti critici a livello di competenze professionali e di comportamento organizzativo dei dirigenti e dei dipendenti evidenzia i bisogni formativi e favorisce la pianificazione di interventi gestionali di supporto; ·
 - o la definizione e la esplicitazione delle caratteristiche e dei requisiti assunti come fattori di valutazione conferiscono visibilità e legittimità ai valori ed ai criteri di base del modello organizzativo di riferimento;
3. Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell'Ente, il SMVP deve essere:
 - semplice e sostenibile, tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutti, al fine di superare diffidenze e resistenze alla sua introduzione;
 - appropriato alla cultura organizzativa esistente e al contesto sociale economico e normativo di riferimento;
 - trasparente, dove i ruoli e le responsabilità siano chiari.
4. Il SMVP ha lo scopo quindi di rappresentare uno strumento di supporto per coloro che saranno chiamati a valutare i collaboratori, nello spirito della valorizzazione e dello sviluppo delle capacità di ognuno, ed è stato progettato con la doppia finalità di:
 - individuare uno strumento che consenta di apprezzare e valorizzare le capacità dei collaboratori e di individuarne eventuali criticità, al fine di migliorarle;
 - consentire una gestione trasparente e appropriata della valutazione, nel rispetto della normativa vigente.
5. In coerenza con quanto indicato nel D.Lgs. n. 150/2009 dall'art. 7, comma 2 bis, il SMVP individua:
 - le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
 - le procedure conciliative, a garanzia dei valutati.
6. Il SMVP rappresenta, altresì, la condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance, ed elemento costitutivo del sistema per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di Elevata Qualificazione al personale.

CAPO II - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI ELEVATE QUALIFICAZIONI

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

1. Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), assieme al Piano dettagliato degli Obiettivi e al Piano delle Performance, ora confluiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione, costituiscono oggetto di misurazione e di valutazione e si compone:
 - delle caratteristiche generali del contesto interno ed esterno, definite in coerenza con il Documento Unico di Programmazione;
 - dell'organizzazione in cifre;
 - degli obiettivi generali definiti a livello nazionale e degli obiettivi specifici, ovvero della loro traduzione in gestionali e di performance propri dell'Amministrazione;
 - del sistema organizzativo di misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza.
2. La misurazione delle performance avviene con la periodicità stabilita dall'Organismo Indipendente di Valutazione in sede di validazione e pesatura degli obiettivi, con la previsione di un monitoraggio nel mese di settembre al fine di verificare l'andamento intermedio delle attività e consentire eventuali interventi correttivi in tempo utile per il raggiungimento degli obiettivi prefissati entro la fine dell'anno, con possibilità di apportare modifiche e/o sostituzione degli obiettivi originari anche in termini temporali. Tale monitoraggio rappresenta un momento strategico per garantire l'allineamento tra i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti, favorendo la trasparenza e la responsabilizzazione delle strutture coinvolte.
3. Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi, l'Organismo Indipendente di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori.
4. La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al **52%** sul valore totale.

ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholders*.
2. Ai fini della validazione della performance organizzativa si considerano gli obiettivi gestionali istituzionali con indicatori performanti, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente e gli obiettivi gestionali specifici assegnati ai Centri di Responsabilità.
3. Il processo valutativo, da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo.
4. La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:
 - adeguata specificità e misurabilità in termini concreti e chiari. In particolare, gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite all'utente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un set di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni da eseguire rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come

rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti. Ogni valore correlato agli indicatori deve essere tracciabile;

- riferimento ad un arco temporale determinato corrispondente alla durata dello strumento di programmazione (Piano Esecutivo di Gestione/ Piano performance in cui sono inseriti ricondotto a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- commisurazione, ove possibile, ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'Ente, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, etc.);
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:
 - pertinenza e coerenza con le politiche perseguite dall'Ente;
 - coerenza con i bisogni della collettività rilevati dagli strumenti di analisi disponibili
 - capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.
2. Gli obiettivi gestionali, nel contesto del sistema di valutazione, sono allineati agli obiettivi strategici e operativi riportati nel Documento Unico di Programmazione dell'Ente (DUP) e si distinguono in:
 - a) **obiettivi istituzionali** che rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volti al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale;
 - b) **obiettivi specifici** dell'Ente, programmati in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico amministrativo, sentite le Elevate Qualificazioni. Costituiscono il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio e sono contenuti nel PEG – Piano dettagliato degli Obiettivi e Piano delle Performance.

Tali obiettivi sono utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa, ed individuale.

Tipologia Obiettivi gestionali: Mantenimento, Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (Nuovi servizi).

3. L'articolazione degli obiettivi gestionali ai fini della valutazione del personale dipendente può essere definita nel seguente modo: *obiettivi di Ente, obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, obiettivi individuali* come definito all'art. 15 del presente SMVP.
4. La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione. Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:
 - **Strategicità:** importanza;
 - **Complessità:** internazionalità/grado di realizzabilità,

- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli *stakeholders*;
 - **Economicità:** massimizzazione contestuale dell'*efficacia* (rapporto tra risultato ottenuto e obiettivo prefissato) e dell'*efficienza* (grado di utilizzo delle risorse impiegate per produrre il risultato).
5. Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta – Media – Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5-3-1 per ciascun fattore. Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 625 punti e 1 punto.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

1. La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (*item*) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica. L'Organismo Indipendente di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (*item*) dei comportamenti manageriali in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna Elevata Qualificazione rispetto alla propria specifica funzione manageriale.
2. Il peso assegnato a ciascun fattore (*item*) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.
3. La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriali delle Elevate Qualificazioni è pari al **48%** della valutazione complessiva.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

1. L'Organismo Indipendente di Valutazione comunica formalmente alle Elevate Qualificazioni l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa.
2. Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del PEG - Piano dettagliato degli Obiettivi e Piano delle Performance.
3. L'Organismo Indipendente di Valutazione comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (*item*) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun titolare di Elevata Qualificazione.

ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

1. Con le frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario Comunale e le Elevate Qualificazioni presentano, sotto la propria responsabilità, all'Organismo Indipendente di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.
2. In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.
3. A richiesta dell'Organismo Indipendente di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori. Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.
4. L'Organismo Indipendente di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.
5. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse alla Giunta Comunale ed al Segretario Comunale per le determinazioni spettanti.

ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI

1. La valutazione dei comportamenti manageriali delle Elevate Qualificazioni è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (*item*):

- **Responsabilità ed orientamento ai risultati**

Denota la capacità di lavorare per obiettivi, trasformando in azioni efficaci e concrete quanto pianificato per raggiungere il risultato prefissato. Raggiungere l'obiettivo richiede la capacità di prendere decisioni tempestive e razionali, valutando realisticamente vincoli e opportunità, accettando i margini di rischio e incertezza, e gestendo con flessibilità ed equilibrio situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *sa analizzare il contesto in cui opera, i bisogni dell'utenza, rispetto alle funzioni assegnate e sa tradurli in proposte di obiettivi e di programmi (vision);*
- *sa definire gli obiettivi gestionali, disporre il monitoraggio e la rendicontazione puntuale e periodica delle attività svolte dal personale;*
- *sa dirigere e gestire i processi di lavoro con flessibilità e coerenza con le esigenze organizzative e produttive;*
- *ha capacità di lavorare nel gruppo dei responsabili in modo partecipe e propositivo;*
- *partecipa proattivamente a percorsi formativi per l'autosviluppo delle competenze direzionali, organizzative e digitali.*

- **Relazione, integrazione e comunicazione**

Indica la capacità di interagire usando tutti i canali di comunicazione, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati. Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *sa comunicare, ascoltare e relazionarsi in modo efficace con i colleghi e gli Amministratori;*
- *partecipa attivamente alla vita organizzativa dell'Ente;*
- *si integra costantemente con gli Amministratori su obiettivi negoziati proponendo le eventuali variazioni a fronte di un mutato contesto realizzativo.*

- **Innovatività ed autonomia**

Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire. Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzando schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti. Denota la propensione/disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *ha capacità di problem solving, in un sistema di regole organizzative e risorse vincolate, ricercando forme alternative e/o innovative;*
- *sa utilizzare gli applicativi, gli strumenti e le piattaforme utili per il corretto svolgimento dei processi lavorativi garantendo la sicurezza digitale;*
- *sa promuovere nuove modalità operative e introdurre strumenti gestionali innovativi.*

- **Gestione e valorizzazione delle Risorse umane - orientamento al lavoro agile**

Comprende la capacità di orientare ai risultati, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone

correttamente capacità e attitudini. Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati e all'assunzione delle responsabilità condivisa. Indica la capacità di esprimere giudizi e valutazioni finalizzati alla valorizzazione del merito e dei talenti.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *ha capacità di informare, ascoltare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa secondo le competenze, i talenti e la maturità professionale del personale coordinato;*
- *sa monitorare e confrontarsi sull'andamento e sui risultati attraverso momenti di verifica per fasi degli obiettivi e dare un conseguente feed back ai gruppi di lavoro;*
- *sa delegare ed è capace di favorire l'autonomia dei collaboratori promuovendo un clima di fiducia e di responsabilità diffusa;*
- *sa prevenire e risolvere eventuali conflitti fra i collaboratori;*
- *sa censire i bisogni, promuovere e attivare azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale;*
- *ha capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi senza disparità tra lavoratori agili e non.*

- **Orientamento alla qualità dei servizi**

Indica la capacità di garantire la qualità dei servizi erogati perseguendo la correttezza dell'azione amministrativa. Per qualità del servizio si intende la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo tempestivo, completo, corretto, facilmente accessibile, etc. ai bisogni espressi o latenti dei portatori di interesse. Il livello della qualità percepita dai fruitori viene rilevato attraverso indagini di customer.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *sa definire adeguati standard di qualità dei servizi erogati rimuovendo le cause degli scostamenti;*
- *rispetta i tempi dei procedimenti e garantisce una gestione flessibile e ottimale dei tempi di lavoro suoi e della sua organizzazione.*

- **Gestione risorse economiche**

Indica la capacità di realizzare le attività ottimizzando tempo, denaro e risorse. Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti analizzando preventivamente costi e benefici, allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *sa gestire le entrate secondo i principi di efficienza ed equità sociale;*
- *sa gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate nel rispetto dei vincoli finanziari.*

- **Misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**

Indica la capacità di garantire il rispetto degli standard normativi in materia di regolarità amministrativa degli atti, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e del Codice Comportamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *sa redigere gli atti in modo regolare e conforme alle normative vigenti (controllo successivo regolarità atti - Legge 213/2012);*
- *rispetta gli obblighi di pubblicazione in tema di Trasparenza ai sensi D.Lgs. 33/2013;*
- *definisce, rispetta e monitora le misure di contrasto alla corruzione previste dal PTPCT e secondo le direttive del RPCT;*

- *sa promuovere, vigilare e rispondere della corretta attuazione delle regole di condotta previste nel Codice di Comportamento dell'Ente.*

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione NON ADEGUATA	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
Nettamente inferiore alle attese. Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese. Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

1. Nella valutazione dei comportamenti manageriali l'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con i titolari di Elevata Qualificazione. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Amministratori, Segretario Comunale, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo.
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione può supportare la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte ad accertare il livello di benessere organizzativo e la rilevazione della valutazione del proprio responsabile gerarchico da parte del personale.
3. La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'Organismo Indipendente di Valutazione.

ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI E VALUTAZIONE DAL BASSO

1. Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato. L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione può inoltre avvalersi dello strumento della valutazione dal basso, coinvolgendo il personale nel fornire un giudizio sul clima lavorativo, sui carichi di lavoro, sul livello di soddisfazione rispetto all'organizzazione del proprio ufficio, sul grado di coinvolgimento e sulla qualità della comunicazione interna. Tale modalità consente di raccogliere *feedback* diretti e rappresentativi, utili per individuare criticità e potenziali aree di miglioramento nella gestione delle risorse umane e dei processi organizzativi. Inoltre, favorisce un approccio partecipativo, stimolando un rapporto lavorativo più collaborativo e trasparente, elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di efficacia e

efficienza dell'ente, rafforzandone il senso di appartenenza e responsabilità all'interno dell'organizzazione. Questo approccio costituisce un elemento fondamentale per assicurare la sostenibilità di un sistema di valutazione "circolare" e a 360°, che valorizzi la natura multidimensionale del lavoro. I risultati della valutazione dal basso rappresentano un importante contributo conoscitivo per il valutatore finale, che li deve considerare nella propria valutazione dall'alto. La raccolta delle informazioni avviene tramite questionari compilati con strumenti informatici, garantendo l'anonimato dei partecipanti. I valutatori dal basso sono i dipendenti assegnati al settore di cui il valutato è responsabile alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.

ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO

1. La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli artt. 2, 3 e 4.
2. I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono evidenziati nel PEG, Piano dettagliato degli obiettivi e Piano delle Performance.
3. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.
4. La valutazione della performance individuale del Segretario Comunale è data dal grado di raggiungimento degli obiettivi specificatamente assegnati e dalla media del raggiungimento degli obiettivi gestionali dell'ente.
5. Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 60% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.
6. La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (*item*) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. A), A1) A2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.
7. Il documento contenente la valutazione finale del Segretario Comunale è definita dal Sindaco con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione che lo formalizza e lo consegna all'interessato.
8. Il documento contenente la proposta di valutazione finale degli incaricati di Elevata Qualificazione è consegnata in occasione di un colloquio appositamente convocato, da parte del Segretario Comunale.
9. A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere motivando per iscritto all'Organismo Indipendente di Valutazione il riesame la revisione di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 3 (*tre*) giorni lavorativi il richiedente fornirà all'Organismo Indipendente di Valutazione adeguata documentazione a supporto della richiesta. L'assenza di documentazione a supporto determina la conferma del giudizio attribuito in prima istanza.
10. La procedura di revisione deve essere definita entro 7 (*sette*) giorni lavorativi dalla richiesta.
11. Il valutato può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.
12. La materia di revisione è devoluta al Giudice Ordinario ai sensi dell'art. 63 del D.Lgs. 165/2001.

ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

1. Il sistema prevede cinque livelli di performance riferiti al merito. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione:

- il livello di performance E è associato a valutazioni comprese **inferiori al 60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge;
 - il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni **maggiori al 60% e fino a 79,99%**;
 - il livello di performance C è associato a valutazioni comprese **tra 80% e 89,99%**;
 - il livello di performance B è associato a valutazioni comprese **tra 90% e 94,99%**;
 - il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**. Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.
2. I criteri di accesso ai premi in funzione dei diversi livelli di performance sono oggetto di contrattazione decentrata.

CAPO III - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI SETTORI

ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI SETTORI

1. La valutazione del personale dei settori è articolata in due parti. Una prima parte riferita alla valutazione del concorso del dipendente al raggiungimento del PEG – Piano dettagliato degli obiettivi e Piano della performance - riferita agli obiettivi nei quali è coinvolto, ed una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse. La parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa risulta prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).
2. La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.
3. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.
4. Il titolare di Elevata Qualificazione, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.
5. Per i neoassunti da procedura concorsuale (esclusi quindi mobilità in entrata, comandi e passaggi di Area) la misurazione e valutazione della performance verrà effettuata solo nel caso di servizio effettivo prestato per un periodo uguale o maggiore a sei mesi nell'anno di riferimento.

ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI SETTORI

1. Il titolare di Elevata Qualificazione comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del PEG - Piano dettagliato degli obiettivi e Piano delle Performance.
2. Il titolare di Elevata Qualificazione è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI SETTORI

1. Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il titolare di Elevata Qualificazione, sulla base delle informazioni emerse dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui all'art. 5, comma 2 del D.Lgs. 150/2009, elabora le valutazioni individuali intermedie.
2. In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli obiettivi e indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.
3. La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il titolare di Elevata Qualificazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente
4. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI SETTORI

1. La valutazione del personale dei settori è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

A. I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO:

- **Obiettivi di Ente:** si intendono gli obiettivi gestionali che riguardano l'amministrazione nel suo complesso definiti negli strumenti di programmazione;
- **Obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza:** si intendono obiettivi gestionali assegnati da Piano Esecutivo di Gestione all'unità organizzativa di appartenenza;
- **Obiettivi individuali** si intendono obiettivi gestionali assegnati dal titolare di Elevata Qualificazione.

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **“Apporto individuale alla performance organizzativa”** con una percentuale attribuita pari al **70%** della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

Nella valutazione si terrà conto della perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro) e della flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti.

B. I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI SONO:

- **Relazione, integrazione e comunicazione:**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *sa comunicare, ascoltare in modo attento assumendo il punto di vista del proprio interlocutore e relazionarsi in modo efficace senza pregiudizio con i colleghi attraverso l'utilizzo dei vari canali di comunicazione, sia in presenza che a distanza;*
- *sa lavorare in team e condivide lo stato di avanzamento dei lavori e le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo anche attraverso supporti informatici, sia in presenza che a distanza;*
- *sa ascoltare e comprendere senza pregiudizio le esigenze dell'utente assumendone il punto di vista, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespresi, anche attraverso supporti informatici, sia in presenza che a distanza.*

- **Innovatività ed Autonomia**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *introduce, implementa, condivide e forma i colleghi in relazione a soluzioni operative innovative;*
- *organizza il proprio lavoro in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità attribuite e ha capacità di problem solving;*
- *sa utilizzare applicativi, strumenti e piattaforme utili al corretto svolgimento dei processi lavorativi garantendo la sicurezza digitale.*

- **Orientamento alla qualità dei servizi:**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *rispetta i termini dei procedimenti, ha capacità di rendicontazione degli stessi e gestione flessibile delle priorità;*
- *sa rilevare e comprendere il grado di soddisfazione degli utenti;*
- *è preciso nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure, comprese le azioni previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.*

– **Responsabilità ed orientamento ai risultati:**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:

- *ha consapevolezza del proprio ruolo che agisce in modo proattivo e con flessibilità, in coerenza con le esigenze organizzative e produttive;*
- *partecipa proattivamente a percorsi formativi per lo sviluppo delle conoscenze ed abilità organizzative e digitali ricercando anche occasioni continue di autoformazione;*
- *si impegna in modo costante nella prassi di lavoro e nel tempo in servizio presso l'Ente e/o on-line nelle fasce orarie di contattabilità concordate;*
- *conosce e sa gestire con diligenza e accuratezza beni e strumenti assegnati.*

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al **30%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **“Comportamenti professionali”**.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione INSODDISFACENTE	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione

ART. 16 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI SETTORI

1. Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione:
 - il livello di performance E è associato a valutazioni **comprese tra 60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance;
 - il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni **maggiori al 70% e fino a 79,99%**,
 - il livello di performance C è associato a valutazioni comprese **tra 80% e 89,99%**,
 - il livello di performance B è associato a valutazioni comprese **tra 90% e 94,99%**,

- il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni **maggiori o uguali al 95%**. Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.
2. Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.
 3. I criteri di accesso ai premi in funzione dei diversi livelli di performance sono oggetto di contrattazione decentrata.
 4. L'Organismo Indipendente di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dal Personale dei settori; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e del sistema di valutazione. In particolare:
 - al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
 - al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote le fasce superiori;
 - al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
 - alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote le fasce inferiori.
 5. La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A a D.

ART. 17 - DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI

1. La scheda di valutazione finale viene consegnata e discussa individualmente dall'incaricato di Elevata Qualificazione, Responsabile di Settore, con ciascun interessato. Nel caso in cui la comunicazione e il confronto con l'incaricato non risultino esaustivi o non soddisfino pienamente i feedback positivi e negativi ricevuti, ciascuno può richiedere, motivandolo per iscritto, alla figura di Elevata Qualificazione la revisione totale o parziale della valutazione entro 3 (*tre*) giorni lavorativi, allegando la documentazione necessaria a supporto. La mancata presentazione di tale documentazione comporta la conferma del giudizio originariamente attribuito.
2. La procedura di revisione deve essere definita entro 7 (*sette*) giorni lavorativi dalla richiesta.
3. Il valutato può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.
4. La materia di revisione è devoluta al Giudice Ordinario ai sensi dell'art. 63 del D.Lgs. 165/2001.

CAPO IV - NORME FINALI

ART. 18 - PARERE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E REVISIONE DEL SMVP

1. L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionata al parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.
2. Il presente sistema di valutazione e misurazione della performance si applicherà dal 1° gennaio dell'anno successivo rispetto a quello in cui verrà reso il parere di cui al punto precedente, sostituendo il precedente Sistema di valutazione e valutazione della performance adottato con deliberazione della Giunta Comunale n. 121 del 29/12/2011.
3. Entro un anno dalla prima applicazione del SMVP, l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate allo scopo di valutarne l'adeguatezza nel complesso.

ART. 19 - VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

1. Il dipendente e l'incaricato di Elevata Qualificazione sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo a essere valutato per l'anno di riferimento, poiché la sospensione ne impedisce l'effettivo svolgimento delle attività lavorative necessarie per una valutazione significativa.