

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Elevate Qualificazioni  
Collaboratori

## Sommario

<b>CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>3</b>
<b>ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ..</b>	<b>4</b>
<b>ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI .....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI ELEVATE QUALIFICAZIONI E SEGRETARIO COMUNALE .....</b>	<b>5</b>
<b>ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI .....</b>	<b>9</b>
<b>ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....</b>	<b>9</b>
<b>ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO.....</b>	<b>9</b>
<b>ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI ....</b>	<b>10</b>
<b>CAPO II METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>12</b>
<b>ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>12</b>
<b>ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>12</b>
<b>ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>	<b>12</b>
<b>ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>13</b>
<b>ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>15</b>
<b>ART. 17 DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI .....</b>	<b>15</b>
<b>ART. 18 PARERE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE .....</b>	<b>16</b>

## CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), integrato dal Piano dettagliato degli Obiettivi e dal Piano delle Performance, quale sottosezione 2.2. del PIAO, costituisce oggetto di misurazione e di valutazione.

La misurazione delle performance avviene con la periodicità stabilita dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione e pesatura degli obiettivi, in accordo con il Segretario Comunale/Generale.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi, il Nucleo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al 51% sul valore totale.

### ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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 stakeholder.

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.

Il processo valutativo, da parte del Nucleo 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. La proposta degli obiettivi al Nucleo di Valutazione 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:

- **pertinenti e coerenti** con le politiche perseguite dall'Ente e con i bisogni della collettività;
- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari al fine di dimostrare il significativo miglioramento della qualità dei servizi e/o il mantenimento in condizioni critiche. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un set di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite 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'Amministrazione, 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;
- **verifica del puntuale inserimento degli *obiettivi sovraordinati*** laddove per sovraordinati si intendono obiettivi specifici obbligatori, richiesti dal legislatore a diverso titolo e con differenti finalità (pe Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, Rispetto dei tempi medi di pagamento, Promozione delle pari opportunità e contrasto alla violenza di genere, Promozione dell'accessibilità ed inclusione).

### ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi della presente metodologia sono **obiettivi gestionali** coerenti con Obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Documento Unico di Programmazione dell'Ente (DUP) e contenuti nel Piano delle performance – sottosezione 2.2 del PIAO, articolati 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* su base annuale e/o triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico amministrativo, sentiti il Segretario Comunale/Generale e le Elevate Qualificazioni.

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 ed eventuali obiettivi individuali* come definito all'art. 15 della presente metodologia.

Gli obiettivi sovraordinati obbligatori, come definiti nell'art. 2, sono considerati obiettivi specifici; nel caso in cui la normativa preveda un impatto economico, con decurtazione puntuale dell'indennità di risultato, tali obiettivi non verranno pesati, rimandando agli organi preposti l'applicazione di eventuali decurtazioni.

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:** interfunzionalità/grado di realizzabilità,
- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;
- **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).

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta – Media – Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore. Per l'item "complessità" i valori sono invece A, 3 – M, 2 – B, 1.

I valori dei fattori vengono moltiplicati e quindi, per ogni obiettivo, il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

### **ART. 4 - PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI**

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. Il Nucleo 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. Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale delle Elevate Qualificazioni è pari al 49% della valutazione complessiva.

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

Il Nucleo di valutazione comunica formalmente alle Elevate Qualificazioni l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa. Le Elevate Qualificazioni comunicano ai loro collaboratori gli obiettivi in cui sono coinvolti e consegnano loro le schede di valutazione.

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, sottosezione 2.2 del PIAO.

Il Nucleo 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 INTERMEDIA DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario Comunale e le Elevate Qualificazioni presentano, sotto la propria responsabilità, al Nucleo di valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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.

A richiesta del Nucleo 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. Il Nucleo di valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse all'Amministrazione ed al Segretario Comunale per le determinazioni spettanti.

### **ART. 7 - COMPORAMENTI MANAGERIALI ELEVATE QUALIFICAZIONI E SEGRETARIO COMUNALE**

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

- **Responsabilità ed orientamento ai risultati**

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato. Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.

***La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto fattori comportamentali:***

- *sa analizzare il contesto in cui opera ed i bisogni dell'utenza rispetto alle funzioni assegnate e sa tradurli in proposte di obiettivi e di programmi;*
- *sa definire gli obiettivi gestionali, disporre il monitoraggio e la rendicontazione puntuale e periodica delle attività svolte dai collaboratori;*
- *sa dirigere e gestire i processi di lavoro in modo flessibile e coerente 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:***

- *sa relazionarsi con i collaboratori, 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 feedback 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 garantendo 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 e s.m.i.;*

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- *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 del Segretario Comunale è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

- **Svolge con efficienza ed efficacia le funzioni richieste dal ruolo (art. 97 D.Lgs. 267/00)**

Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente.

- **Sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti/posizioni organizzative e coordina le loro attività (art. 101 CCNL Dirigenza)**

Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo.

- **Gestisce in modo flessibile il tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente ed è tempestivo nelle risposte**

Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, riunioni con il personale, incontri di rappresentanza.

- **Sa motivare le risorse umane promuovendone la responsabilità, l'orientamento ai risultati e la crescita professionale**

Valorizzazione dei talenti e del merito, capacità di essere esempio, capacità di ascolto, gestione dei conflitti, promozione di percorsi formativi.

- **Sa comunicare utilizzando al meglio i diversi canali, ne promuove l'utilizzo ed è attento all'efficacia delle comunicazioni**

Attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.

- **Promuove l'utilizzo di strumenti informatici e piattaforme digitali**

Contributo all'evoluzione digitale dell'organizzazione

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

<b>prestazione NEGATIVA</b>	<b>prestazione NON ADEGUATA</b>	<b>prestazione NON SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione ADEGUATA</b>	<b>prestazione BUONA</b>	<b>prestazione ECCELLENTE</b>
<p>Nettamente inferiore alle attese</p> <p>il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa</p>	<p>Inferiore alle attese</p> <p>il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi</p>	<p>Parzialmente inferiore alle attese</p> <p>Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione</p>	<p>Parzialmente rispondente alle attese</p> <p>Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo</p>	<p>Rispondente alle attese</p> <p>Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando di miglioramento</p>	<p>Superiore alle attese</p> <p>Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione</p>	<p>Nettamente superiore alle attese</p> <p>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</p>

### **ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Nella valutazione dei comportamenti manageriali il Nucleo di valutazione si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con i titolari di Elevata Qualificazione per una *valutazione a 360°*. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Amministratori, Segretario Generale, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

Il Nucleo di valutazione può supportare la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte ad accertare la rilevazione della valutazione del proprio responsabile gerarchico da parte del personale.

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 al Nucleo di valutazione.

### **ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo delle EQ, il Nucleo 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 al Nucleo di valutazione.

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

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.

Per le EQ ai fini della valutazione della performance organizzativa è assunto il valore medio ponderato - in funzione della pesatura di cui all'art. 3 - del raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante la scheda allegata sub. A1).

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle Elevate Qualificazioni è consegnato dall'Organismo di Valutazione/Nucleo di valutazione al Sindaco per la sua definitiva approvazione e consegna della scheda, in occasione di un colloquio appositamente convocato alla presenza del Segretario Comunale.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere motivando per iscritto al Nucleo di valutazione il riesame la revisione di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni lavorativi il richiedente fornirà al Nucleo di valutazione adeguata documentazione a supporto della richiesta. L'assenza di documentazione a supporto determina la conferma del giudizio attribuito in prima istanza.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni lavorativi dalla richiesta.

Il valutato può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

La materia di revisione è devoluta al Giudice Ordinario ai sensi dell'art. 63 del D.Lgss. 165/01 e s.m.i.

La valutazione della performance organizzativa del Segretario Comunale è data dal grado di raggiungimento degli obiettivi specificatamente assegnati e dalla media del raggiungimento degli obiettivi gestionali dell'ente. La valutazione dei comportamenti manageriali del Segretario Comunale è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante la scheda allegate sub. A).

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Comunale/Generale è consegnato dall'Organismo di Valutazione/Nucleo di valutazione al Sindaco per la sua definitiva approvazione e da quest'ultimo viene consegnata all'interessato.

### **ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI**

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 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.

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

I criteri di accesso ai premi in funzione dei diversi livelli di performance sono oggetto di contrattazione decentrata.

## **CAPO II METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

### **ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli 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, sottosezione 2.2 del PIAO - 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).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. A2). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.

La 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.

### **ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

La Elevata Qualificazione comunica formalmente al personale gli obiettivi contenuti nel PEG - Piano dettagliato degli obiettivi e Piano delle Performance, quale sottosezione 2.2 del PIAO.

La Elevata Qualificazione è altresì tenuta 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 LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 la 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 e s.m.i., elabora le valutazioni individuali intermedie.

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.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. La Elevata Qualificazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

## **ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

### **I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO:**

- a) **Obiettivi di Ente:** si intende il comportamento agito nel raggiungimento degli obiettivi gestionali che riguardano l'Amministrazione nel suo complesso definiti negli strumenti di programmazione.
- b) **Obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza:** si intende il comportamento agito nel raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati da Piano Esecutivo di Gestione all'unità organizzativa di appartenenza
- c) **Obiettivi individuali** si intende il comportamento agito nel raggiungimento degli eventuali obiettivi gestionali assegnati dalla Elevata Qualificazione al singolo collaboratore.

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **"Apporto individuale alla performance organizzativa"** con una percentuale attribuita pari al 51% 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.

### **I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORTEMENTI PROFESSIONALI SONO:**

#### **a) Relazione, integrazione e comunicazione**

Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi, la capacità di sviluppare e mantenere relazioni positive e di trovare modalità di comunicazione efficaci è considerata anche in assenza di presenza fisica.

I sottofattori di cui si compone l'item "Relazione, integrazione e comunicazione" variano in funzione del profilo professionale come da allegato sub A2.

#### **b) Innovatività ed autonomia**

Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso sia esso svolto in presenza che a distanza.

I sottofattori di cui si compone l'item "Innovatività ed autonomia" variano in funzione del profilo professionale come da allegato sub A2.

c) **Orientamento alla qualità dei servizi**

Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali.

I sottofattori di cui si compone l'item "Orientamento alla qualità dei servizi" variano in funzione del profilo professionale come da allegato sub A2.

d) **Responsabilità ed orientamento ai risultati**

Osserva la predisposizione a lavorare consapevoli di contribuire al bene pubblico in evoluzione coerente con il contesto ed il tempo.

I sottofattori di cui si compone l'item "Responsabilità ed orientamento ai risultati" variano in funzione del profilo professionale come da allegato sub A2.

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al 49% 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. A2), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali della Elevata Qualificazione nei confronti del singolo collaboratore.

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

1	2	3	4	5	6	7
<b>prestazione NEGATIVA</b>	<b>prestazione INSODDISFACENTE</b>	<b>prestazione NON SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione SUFFICIENTE</b>	<b>prestazione ADEGUATA</b>	<b>prestazione BUONA</b>	<b>prestazione ECCELLENTE</b>
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 moti 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 LIVELLI**

Il sistema prevede cinque livelli di performance riferiti al merito, come per le Elevate Qualificazioni. 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.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

I criteri di accesso ai premi in funzione dei diversi livelli di performance sono oggetto di contrattazione decentrata.

Il Nucleo di valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate del personale dei livelli; qualora vi fossero 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 della metodologia di valutazione.

## **ART. 17 DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI**

La scheda di valutazione finale è consegnata e discussa dal Responsabile individualmente con gli interessati. Se la comunicazione e il confronto con il Responsabile non fosse esaustivo e soddisfacente dei feedback positivi e negativi ricevuti, il valutato potrà richiedere motivando per iscritto alla Elevata Qualificazione la revisione di tutta o parte della valutazione entro 5 (cinque) giorni lavorativi producendo adeguata documentazione a supporto. L'assenza di documentazione a supporto determina la conferma del giudizio attribuito in prima istanza.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni lavorativi dalla richiesta.

Il valutato può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

La materia di revisione è devoluta al Giudice Ordinario ai sensi dell'art. 63 del D.Lgs. 165/01 e s.m.i.

### **CAPO III NORME FINALI**

#### **ART. 18 PARERE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionata al parere vincolante del Nucleo di valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

A richiesta dell'Ente entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, il Nucleo di valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

#### **ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE**

Il dipendente, Elevata Qualificazione o collaboratore, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo a essere valutato per l'anno di riferimento.