

# *Comune di Molochio*

*(Città Metropolitana di Reggio Calabria)*

**Sistema di misurazione  
e valutazione della performance organizzativa e individuale**

**approvato con deliberazione Giunta C. n. 1 del 17/1/2024**

# Indice generale

## Parte I

### **Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente**

- CAPO I DISPOSIZIONI GENERALI
  - Art.1 Oggetto e finalità
  - Art.2 Principi generali
  - Art.3 Dinamica del processo di programmazione e controllo
- CAPO II CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE
  - Art.4 Fasi del ciclo di gestione della performance
  - Art.5 Caratteristiche degli obiettivi
  - Art.6 Caratteristiche degli indicatori
  - Art.7 Il Piano della Performance
  - Art.8 Collegamento tra obiettivi e risorse
  - Art.9 Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
  - Art.10 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
  - Art.11 Utilizzo dei sistemi premianti
  - Art.12 Rendicontazione dei risultati e Trasparenza
- CAPO III MISURAZIONE E VALUTAZIONE
  - Art.13 A soggetti della funzione di misurazione e valutazione della performance
  - Art.14 Ambiti di misurazione e valutazione della performance
  - Art.15 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa
  - Art.16 Performance organizzativa di Ente e di Settore
  - Art.17 Misurazione e valutazione performance individuale E.Q. (Responsabili di Settore)
  - Art.18 Misurazione e valutazione della performance individuale del restante personale
  - Art.19 Fasi, tempi e modalità della valutazione della performance individuale
  - Art.20 Procedure conciliative
- CAPO IV OBIETTIVI E INDICATORI
  - Art.21 Individuazione e pesatura degli obiettivi
  - Art.22 Individuazione degli indicatori di performance
  - Art.23 Metodologia di valutazione degli obiettivi
- CAPO V MERITO E PREMI
  - Art.24 Criteri di valorizzazione del merito ed incentivazione della performance
  - Art.25 Criteri per la differenziazione delle valutazioni
  - Art.26 Collegamento tra performance e retribuzione accessoria

## Parte II

### **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario generale**

- Art.27 Ambiti di misurazione della performance
- Art.28 Validazione della performance attesa
- Art.29 Assegnazione obiettivi performance individuale
- Art.30 Comportamenti del Segretario generale
- Art.31 Attribuzione della retribuzione di risultato

## Parte III

### **Disposizioni finali**

- Art.32 Customer servizi
- Art.34 Abrogazione

**Parte I**  
**Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dipendente**

**CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI**

**Articolo 1**  
Oggetto e finalità

Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il sistema integrato di misurazione e valutazione delle performance delle strutture e dei dipendenti del Comune di Molochio, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi resi alla cittadinanza attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale del Segretario generale, delle Elevate qualificazioni, del restante personale. Tale sistema (nel proseguo indicato anche come SMVP), rappresenta lo strumento finalizzato 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 in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento*”. Il SMVP adottato dal Comune di Molochio è strutturato per rispondere ai principi generali enunciati nell'Art. 3, c. 3 e 4, del D.Lgs. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni, secondo cui “*Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance*” e “*.....adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi*”. Al fine di assicurare la rispondenza del SMVP alle finalità e ai principi enunciati nel D.Lgs. 150/2009 nonché alle trasformazioni del contesto applicativo che, per sua natura presenta elementi di variabilità, il Comune di Molochio provvederà alla verifica e all'aggiornamento annuale del sistema previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione/Organismo indipendente di valutazione (OIV). Il presente documento aggiorna e sostituisce integralmente il vigente Regolamento per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance e viene adottato ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

**Articolo 2**  
Principi generali

Il SMVP è l'insieme di tecniche, risorse e processi che regolano lo svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, rendicontazione e valutazione della performance. Più precisamente il sistema, ispirato alla semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza, è finalizzato a definire una metodologia per la misurazione e la valutazione:

- della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso (*Performance organizzativa di Ente*);
- della performance organizzativa delle singole strutture, identificabili con l'attribuzione di uno specifico incarico dirigenziale, che rileva ai fini del raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative dell'Ente (*Performance organizzativa di Settore*);
- delle performance dei singoli dipendenti (dirigenti, titolari di posizione organizzativa/alta professionalità e restante personale (*Performance individuale*);
- della performance del Segretario Generale.

### Articolo 3 Dinamica del processo di programmazione e controllo

La gestione della performance risiede all'interno di un processo logico e unitario in cui alla fase di pianificazione strategica, rappresentata dalle Linee programmatiche di mandato e dalla sezione strategica del Documento Unico di Programmazione (DUP), seguono la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per l'attività di Misurazione, Valutazione e controllo. Nel Comune di Molochio il ciclo della performance si sviluppa coerentemente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e presenta un collegamento diretto tra i diversi livelli degli obiettivi. Ciò agevola la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione della performance. Nello specifico:

a) Le Linee programmatiche di mandato costituiscono il principale documento di pianificazione strategica;

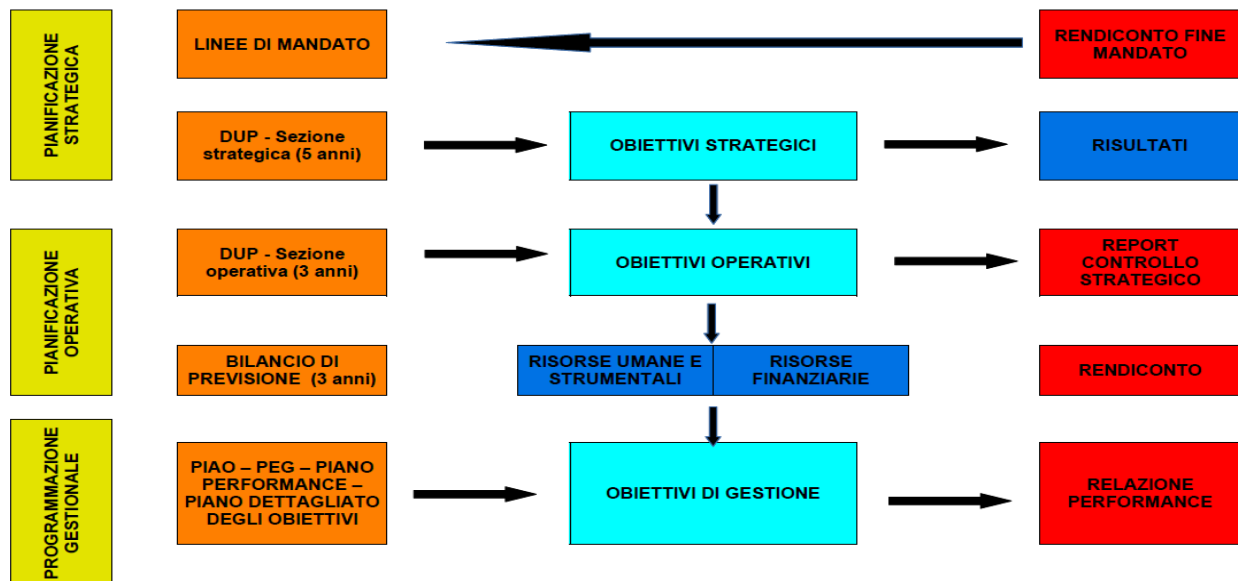
b) il Documento unico di programmazione rappresenta il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione e, nella sezione strategica individua gli indirizzi e i principali obiettivi strategici che caratterizzano il programma dell'Amministrazione in coerenza con i vincoli di finanza pubblica, il quadro normativo di riferimento e le linee di indirizzo della programmazione regionale.

La sezione operativa del DUP riguarda la programmazione operativa pluriennale ed annuale dell'Ente dove vengono definiti gli obiettivi all'interno delle singole missioni che costituiscono il presupposto all'attività di controllo strategico al fine della valutazione dei risultati conseguiti dall'Ente;

c) Il Piano integrato di attività e organizzazione, chiamato a definire, su base triennale e con aggiornamento annuale, diversi profili di interesse dell'attività e dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, la cui disciplina è contenuta all'articolo 6 del DL 80/2021.

d) Il Piano della Performance e il Piano dettagliato degli Obiettivi "dettagliano" gli obiettivi e gli indicatori utili alla misurazione e alla valutazione della performance dell'Amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dipendente;

e) lo schema di rendiconto sulla gestione conclude il sistema di bilancio e unitamente ad esso la Relazione sulla performance riporta i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati evidenziandone gli eventuali scostamenti.



## CAPO II – II CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### Articolo 4

#### Fasi del ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance, che prende avvio con l'approvazione del Piano della Performance /Piano integrato di attività e organizzazione, si articola nelle seguenti fasi:

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

### Articolo 5 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con i contenuti indicati nei documenti programmatici di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile agli Enti Locali. Essi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) devono determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) devono riferirsi ad un arco temporale determinato;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni simili;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, qualora possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi, individuati nel Piano delle Performance, coerentemente con i contenuti del DUP, si articolano in:

- a) obiettivi strategici, pertinenti con la missione istituzionale, con le strategie e le priorità politiche dell'Amministrazione;
- b) obiettivi operativi, di valenza pluriennale, orientati ad ottenere i risultati desiderati nei vari ambiti di intervento che occorre realizzare per raggiungere l'obiettivo strategico.

### Articolo 6

#### Caratteristiche degli indicatori

L'indicatore rappresenta una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. L'indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura.

L'indicatore, a seconda del fenomeno misurato, può essere:

- a) di stato delle risorse, per esprimere in termini quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), e/o qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche ecc.) il livello di salute dell'Amministrazione.

- b) di efficienza, per testare la capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio pubblico (output);
- c) di efficacia, per misurare in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni);
- d) di impatto, al fine di quantificare l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio e lungo termine;
- e) indicatori temporali.

Per ogni indicatore deve essere definito il target di riferimento, ovvero il valore da raggiungere affinché si possa considerare realizzato l'obiettivo o una delle sue fasi.

## **Articolo 7**

### **Il Piano della Performance**

Il Piano della Performance, nell'ottica della necessaria integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio e programmazione strategica, viene adottato ai sensi dell'art. 169 del D. Lgs. 267/2000.

Il documento è definito dalla Giunta in collaborazione con il Segretario Generale e le Elevate Qualificazioni, secondo gli indirizzi indicati dal Dipartimento della funzione pubblica.

Con il Piano della Performance vengono individuati:

- a) gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi ai sensi del precedente art. 5, declinati in finali ed intermedi;
- b) i valori attesi di risultato;
- c) gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione;
- d) gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

Nel Piano delle Performance sono individuati annualmente, per ciascun centro di responsabilità, specifici obiettivi di miglioramento, definiti in termini di efficacia, qualità, efficienza, produttività e innovazione nonché gli appropriati indicatori quali-quantitativi. Inoltre, nel Piano della Performance possono essere presenti specifici indicatori relativi all'evoluzione dello stato di salute finanziaria ed organizzativa dell'Ente; possono essere altresì previste modalità di confronto sia con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe, che rispetto al trend storico di sviluppo di taluni indicatori significativi nella realtà dell'Ente.

Con l'adozione del Piano della Performance, redatto su base triennale, e del Piano dettagliato degli obiettivi, che corrisponde alla prima annualità del Piano della Performance, sono attribuiti gli obiettivi programmati ai dirigenti e da questi, a cascata, al personale dipendente di ciascun settore mediante la consegna di una scheda di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti professionali e organizzativi attesi. La consegna della scheda deve avvenire attraverso modalità che consentano il coinvolgimento e la condivisione del personale interessato.

Tutti i documenti dovranno essere approvati entro i termini previsti e decorrenti dall'approvazione del Bilancio di previsione, salvo il caso di differimento del termine di approvazione dello stesso.

La mancata adozione del Piano della Performance (art. 10, comma 5, del D. Lgs. 150/2009) comporta il divieto di erogazione della retribuzione di risultato alle Elevate qualificazioni che risultano avere concorso alla mancata adozione del documento, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. La mancata adozione del Piano comporta inoltre il divieto di procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati. Le medesime sanzioni di cui all'articolo 10, comma 5, del D. Lgs. 150/2009 sono previste nel caso di inadempimento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

## **Articolo 8**

### **Collegamento tra obiettivi e risorse**

Il documento programmatico di cui all'articolo precedente assicura uno stretto collegamento tra obiettivi e risorse finanziarie, umane, strumentali assegnate ai responsabili dei Settori. L'assegnazione delle risorse finanziarie ai dirigenti viene effettuata sulla base degli stanziamenti del bilancio annuale e pluriennale. Il Piano dettagliato degli Obiettivi, che coincide con la prima annualità del Piano della Performance, è predisposto dal Segretario Generale, che lo concorda con le Elevanti qualificazioni alla luce delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli obiettivi e lo presenta all'approvazione della Giunta Comunale.

## **Articolo 9**

### **Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi**

Il Nucleo di Valutazione/OIV, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'Amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità e l'opportunità degli interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori di performance organizzativa e individuale, sono inserite nella Relazione sulla performance e sono oggetto di valutazione da parte del Nucleo ai fini della validazione della Relazione stessa.

Il Segretario Generale, le Elevanti Qualificazioni e la Giunta Comunale effettuano il monitoraggio continuo in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati con verifiche intermedie da effettuare almeno una volta all'anno. A seguito di tali controlli possono motivatamente proporre la sostituzione, variazione, integrazione di specifici obiettivi o fasi. Le modifiche avvengono secondo le procedure ordinarie previste per i documenti di programmazione acquisito il parere preventivo del Nucleo di Valutazione/OIV. La fase in itinere favorisce il confronto sulle ragioni che hanno determinato gli scostamenti rispetto ai risultati attesi e permette il riallineamento al nuovo contesto di riferimento.

## **Articolo 10**

### **Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**

Il SMVP definisce la metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale del Comune di Molochio. La misurazione e la valutazione della performance sono volte:

- a) ad assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi resi alla cittadinanza;
- b) allo sviluppo delle competenze professionali del personale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il processo di misurazione si realizza attraverso la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali – quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Il processo di valutazione consegue al processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

## **Articolo 11**

### **Utilizzo dei sistemi premianti**

L'utilizzo dei sistemi premianti è direttamente e strettamente collegato all'esito dei processi di

valutazione della performance organizzativa ed individuale. Gli strumenti premianti, nella loro accezione più ampia, sono orientati alla valorizzazione del merito e all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa e sono informati a principi di selettività e concorsualità. Alla valutazione individuale, oltre ai riconoscimenti economici previsti dalla contrattazione nazionale e decentrata, possono essere collegate altre diverse azioni come l'attribuzione di incarichi e responsabilità, l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, la formazione individuale per incidere su eventuali aree di miglioramento professionali o comportamentali, nel rispetto delle pari opportunità di accesso alla formazione e alla mobilità interna per tutti i dipendenti, secondo le modalità descritte nel successivo CAPO V – Merito e Premi.

## **Articolo 12**

### **Rendicontazione dei risultati e Trasparenza**

Il ciclo della performance si chiude annualmente con la Relazione sulla Performance che viene predisposta dal Segretario Generale, validata dal Nucleo di Valutazione/OIV e approvata dalla Giunta Comunale entro il 30 giugno. La Relazione sulla Performance evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Evidenzia altresì il bilancio di genere realizzato.

La Relazione sulla Performance, redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione per i cittadini e gli altri utenti finali, viene pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" nel sito istituzionale dell'Amministrazione.

## **CAPO III - MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

### **Articolo 13**

#### **Soggetti della funzione di misurazione e valutazione della performance**

Le funzioni di misurazione e valutazione della performance a livello nazionale sono coordinate dalla Funzione pubblica. A livello locale i soggetti maggiormente interessati che intervengono a diverso titolo nel processo di valutazione sono:

- a) il Sindaco con riferimento alla performance del Segretario Generale;
- b) il Nucleo di Valutazione/OIV, costituito secondo le modalità di cui al separato e dedicato regolamento, cui compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e la proposta di valutazione annuale delle Elevate qualificazioni;
- c) le Elevate qualificazioni dell'Ente preposte alla valutazione del personale non di Elevata qualificazione assegnato alla struttura di diretta pertinenza;
- d) i cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa.

### **Articolo 14**

#### **Ambiti di misurazione e valutazione della performance**

I due ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

- la performance organizzativa, riferita ai risultati conseguiti dai singoli settori e dalla struttura nel suo complesso;
- la performance individuale, che misura il contributo di ciascun individuo in termini di risultato e comportamenti.



## **Articolo 15**

### **Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Il ciclo della performance consente di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse, in modo razionale per erogare servizi adeguati alle attese dei cittadini e degli utenti, al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico dei cittadini, degli utenti e dei portatori di interesse. La misurazione e valutazione della performance organizzativa ha per oggetto la verifica in ordine alla:

- attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa consente di:

- a) effettuare una valutazione in termini di efficacia, efficienza e produttività delle strutture e del loro personale;
- b) realizzare un corretto collegamento tra la valutazione delle performance delle strutture e la valutazione del personale con incarico di responsabilità;
- c) costituire un efficace legame tra la programmazione (strategica ed operativa) – e, quindi, la relativa assegnazione di obiettivi esecutivi ai responsabili – e la valutazione delle performance;
- d) tenere in debito conto la qualità percepita dagli stakeholder, ivi compreso il personale dipendente.

## **Articolo 16**

### **Performance organizzativa di Ente e di Settore**

La performance organizzativa di Ente viene misurata:

- dal grado di raggiungimento degli obiettivi generali, come definiti dal precedente art. 5;
- dall'impatto delle politiche dell'Ente sulla soddisfazione dei bisogni dei cittadini, per il quale sono individuati indicatori di customer satisfaction;
- dalla rilevazione dello stato di salute dell'organizzazione interna, per il quale sono elaborati indicatori sul benessere organizzativo e sullo stato economico – finanziario;
- dal rispetto dei principali vincoli dettati dal legislatore (rispetto dei vincoli di trasparenza di cui al D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i., l'avvio e la conclusione dei procedimenti disciplinari, il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi, etc.).

La performance organizzativa dei Settori dell'Ente viene misurata dal grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali per i quali sono individuati specifici indicatori che, in relazione all'oggetto di

misurazione, consentano di esprimere con certezza i risultati raggiunti.

Nel Piano della Performance vengono dettagliati gli obiettivi strategici e operativi con i risultati attesi (target) e gli appropriati indicatori che consentano la misurazione e valutazione della Performance organizzativa di Ente.

La valutazione della performance organizzativa di Settore assume rilievo nell'ambito della valutazione individuale dei Responsabili Elevate qualificazioni e del restante personale.

### **Articolo 17**

#### **Misurazione e valutazione della performance individuale delle elevate qualificazioni (Responsabili di Settore)**

La misurazione e valutazione della performance individuale delle elevate qualificazioni è collegata ai seguenti aspetti:

- indicatori di performance relativi alla performance di ente;
- competenze e comportamenti professionali e organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato.

Nella scheda di valutazione, da adottare nell'ambito del CCDI normativo, sono riportati:

- gli obiettivi di performance organizzativa dell'ente;
- gli obiettivi di settore assegnati con il loro peso e i risultati conseguiti;
- i comportamenti professionali e organizzativi conseguiti.

Gli obiettivi di performance organizzativa e gli obiettivi trasversali e sfidanti, nel loro complesso, dovranno incidere, sul totale della valutazione del Responsabile E.Q. in misura superiore al 50%, comprensivo del peso previsto per la performance organizzativa di Ente.

Il restante punteggio viene assegnato:

- ai comportamenti professionali e organizzativi. All'interno di questa sezione viene effettuata una valutazione da parte del Segretario Generale in base ad una griglia di fattori prestabilita;
- alla capacità di differenziare le valutazioni.

I pesi e i rapporti delle suddette voci vengono determinati in sede di contrattazione decentrata.

Gli esiti conseguiti dal Responsabile EQ in relazione agli obiettivi di performance organizzativa della struttura assegnata determinano il punteggio da riconoscere ai dipendenti assegnati al settore.

Gli obiettivi individuali assegnati ai Responsabili EQ, con le caratteristiche e le modalità previste dal presente SMVP, non possono essere conferiti, di norma, in misura superiore a cinque. Ciascun obiettivo può essere declinato in attività/fasi e il grado di raggiungimento è determinato dalla media ponderata dei risultati conseguiti in ciascuna di tali attività o fasi.

Il Nucleo di Valutazione/OIV, in sede di definizione e assegnazione degli obiettivi, provvede ad effettuare un'opportuna ponderazione degli stessi finalizzata ad ottenere il bilanciamento del peso tra le diverse articolazioni organizzative dell'Ente.

Nella parte relativa ai risultati attesi, in fase di assegnazione degli obiettivi annuali, verrà stabilito e preventivamente concordato con il Nucleo di Valutazione/OIV, un peso percentuale differente per ciascun obiettivo sulla base della complessità e strategicità assegnata allo stesso.

Anche all'interno dei fattori comportamentali, previsti per la valutazione, potrà essere assegnato un peso percentuale differente a ciascuno di essi in base all'importanza rivestita per il valutato.

La valutazione della performance individuale del personale di EQ è considerata negativa se il punteggio conseguito è pari o inferiore al 50% del punteggio complessivo. In tali casi la costante valutazione negativa conseguita dalla EQ per ciascun anno dell'ultimo triennio, rileva anche ai fini sia dell'accertamento della responsabilità dirigenziale che dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quarter, comma 1, lettera f-quinques del D.Lgs. n.165/2001.

### **Articolo 18**

#### **Misurazione e valutazione della performance individuale del restante personale**

La misurazione e valutazione della performance individuale del restante personale è collegata ai seguenti parametri:

- esiti della valutazione della performance organizzativa di Settore;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo;
- comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione avviene sulla base di una scheda adottata in sede del CCDI e predisposta dal Settore competente in materia di gestione delle Risorse Umane ed approvata con atto del Segretario Generale.

La misura del peso da assegnare all'obiettivo di performance organizzativa di Settore e dei comportamenti professionali e organizzativi attesi viene definita in sede di contrattazione decentrata.

Gli obiettivi assegnati al personale dipendente sono quelli pertinenti all'ambito organizzativo di appartenenza.

I risultati conseguiti in relazione alla performance organizzativa di Settore sono collegati alla valutazione conseguita dal dirigente con riferimento al solo grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali. I relativi esiti sono riportati nella scheda di valutazione in maniera indifferenziata tra tutti i dipendenti delle diverse categorie.

Nel caso di trasferimento ad altro Settore/Servizio nel corso del periodo oggetto di valutazione, al dipendente potranno essere assegnati obiettivi connessi con il nuovo incarico, tenendo conto dei tempi di apprendimento e di inserimento nella nuova struttura. La valutazione in tal caso verrà effettuata da ciascuna E. Q. relativamente al periodo di permanenza nella struttura, considerato a partire dalla data di assegnazione degli obiettivi.

Durante il periodo di prova, la valutazione dei dipendenti neo-assunti è funzionale alla stabilizzazione del rapporto di lavoro ed è utile ai fini della valutazione se il periodo di prova viene superato positivamente.

Nella gestione operativa della procedura di misurazione e valutazione, l'E.Q. può essere coadiuvata, esclusivamente per il personale loro assegnato, dai responsabili di servizio. La responsabilità complessiva della valutazione rimane comunque in capo all'E.Q., che in caso di coinvolgimento dei funzionari mantiene un compito di supervisione ed armonizzazione dei giudizi espressi ed un ruolo di garante della correttezza dell'intera procedura. Sarà cura del Segretario Generale e del Comitato di Direzione assicurare l'armonizzazione delle valutazioni riferite alla generalità dei dipendenti.

La valutazione della performance individuale del restante personale è negativa se il punteggio conseguito è pari o inferiore al 50% del punteggio complessivo. In tali casi la costante valutazione negativa conseguita, per ciascun anno dell'ultimo triennio, dal dipendente rileva ai fini della progressione economica orizzontale/differenziale stipendiale e anche ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quarter, comma 1, lettera f-quinques del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

## **Articolo 19**

### **Fasi, tempi e modalità della valutazione della performance individuale**

La valutazione individuale delle Elevate qualificazioni e del restante personale, come previsto dal presente documento, può essere sottoposta ad una verifica intermedia, con un confronto informale sull'andamento generale dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi.

In tutte le valutazioni è assicurato il rispetto del principio del contraddittorio; in particolare è necessario un confronto tra valutatore e valutato almeno in un momento nel corso dell'anno:

- colloquio di assegnazione degli obiettivi e comunicazione dei comportamenti attesi mediante consegna della scheda individuale, da controfirmarsi per ricevuta dal dipendente;
- verifica intermedia nel corso dell'esercizio. Qualora venisse osservato un calo d

performance potrebbero essere opportuni ulteriori eventuali incontri.

- colloquio finale con comunicazione dell'esito della valutazione e consegna della scheda finale.

Qualora venga operata una rimodulazione e/o un aggiornamento degli obiettivi assegnati verrà attivato un nuovo colloquio con il personale interessato.

Tenuto conto del rapporto fra la performance di settore e la valutazione delle E. Q., la valutazione della performance individuale dei dipendenti potrà avvenire solo dopo la conclusione del processo di valutazione delle E.Q.

## **Articolo 20** **Procedure conciliative**

In caso di formale e motivata manifestazione di dissenso sulla valutazione ricevuta, il dipendente, entro il termine di 10 giorni dalla valutazione, può chiedere il riesame della valutazione stessa.

Per la valutazione delle Elevate qualificazioni la richiesta di riesame deve essere indirizzata al Sindaco, il quale, previa verifica della fondatezza delle motivazioni addotte, può chiedere al Nucleo di Valutazione/OIV di riconsiderare la proposta di valutazione annuale della performance individuale, tenendo conto anche delle osservazioni dell'Elevata qualificazione. Il Nucleo di Valutazione/OIV, a tal fine, entro 20 giorni dalla presentazione del ricorso, provvede a convocare l'E.Q., eventualmente assistita da un legale o da un rappresentante sindacale. Successivamente, sulla base degli esiti dell'incontro, il Nucleo di Valutazione/OIV esprime una propria valutazione con apposita relazione comunicando gli esiti al Sindaco.

Per la valutazione del restante personale del comparto la richiesta di riesame deve essere presentata:

- a) al Responsabile del Settore, qualora il colloquio di comunicazione della valutazione possa essere integrato da ulteriore documentazione a supporto di una possibile revisione della valutazione;
- b) al Segretario Generale, qualora il dipendente ritenga non soddisfacente il colloquio di cui al precedente punto a). Il Segretario Generale verifica l'ammissibilità del ricorso e, qualora positiva, provvede a convocare il dipendente, eventualmente accompagnato da un legale o da un rappresentante sindacale, entro 20 giorni dal ricevimento del ricorso. Successivamente provvede a convocare il Responsabile valutatore.

Qualora il colloquio con il Responsabile valutatore consenta dei margini di revisione della valutazione, la nuova valutazione adottata dal Responsabile viene comunicata al dipendente ed al settore competente in materia di Risorse Umane.

Nel caso in cui il Responsabile valutatore ritenga di confermare la propria valutazione, il Segretario Generale adotta la decisione finale di rigetto del ricorso o di accoglimento provvedendo, in tal caso, ad operare una nuova valutazione. La decisione del Segretario, da adottarsi non oltre 20 giorni dal ricevimento della relazione, deve essere comunicata al Settore competente in materia di Gestione RR.UU., al Responsabile titolare della valutazione e al ricorrente.

L'intero iter deve essere concluso entro il termine di 40 giorni dalla presentazione della richiesta di riesame.

## **CAPO IV – OBIETTIVI E INDICATORI**

### **Articolo 21** **Individuazione e pesatura degli obiettivi**

Ai fini dell'efficacia del sistema di misurazione e valutazione della performance, nell'individuazione degli obiettivi da assegnare, si dovrà tener conto dei seguenti elementi:

- a) con riferimento agli obiettivi intersettoriali, per ciascuno di essi deve essere individuato un

settore capofila, sulla base della maggiore complessità e/o significatività della attività da effettuare;

b) per ogni singola struttura, l'obiettivo di erogazione e miglioramento dell'attività gestionale può essere declinato in tanti sub-obiettivi quante sono le articolazioni organizzative della singola struttura;

c) nell'assegnazione degli obiettivi, tra le diverse articolazioni organizzative, dovrà essere perseguita una tendenziale omogeneità nel numero e nel bilanciamento della complessità degli obiettivi assegnati, tenendo conto del peso e della specificità delle singole strutture.

Gli obiettivi sono definiti previa consultazione delle EQ responsabili di settore. In sede di approvazione annuale del Piano delle Performance e del Piano dettagliato degli Obiettivi per ciascun obiettivo è predisposta una scheda descrittiva contenente una sintesi delle attività connesse con l'obiettivo, il peso relativo assegnato a ciascun obiettivo, i relativi indicatori e valori attesi. Il Responsabile EQ, nel corso dell'anno, e nel rispetto delle tempistiche dettate dalla normativa, può proporre la modifica dell'obiettivo ovvero richiedere l'assegnazione di maggiori risorse, documentando l'inadeguatezza delle dotazioni assegnate allo scopo. La mancata accettazione della proposta di modifica dovrà essere corredata di adeguata motivazione.

## **Articolo 22**

### **Individuazione degli indicatori di performance**

A ciascun obiettivo sono necessariamente associati gli indicatori di performance. La scelta degli indicatori può mutare ed evolvere nel tempo, a seguito della riattribuzione delle attività tra le diverse strutture, di una più attenta analisi delle peculiarità gestionali delle strutture, ed infine dell'affinamento del sistema informativo e del conseguente ampliamento della base dati disponibile. Gli indicatori utilizzati per la valutazione delle performance delle strutture devono essere:

- a) significativi del processo di miglioramento dell'attività della struttura;
- b) controllabili dal responsabile della struttura;
- c) misurabili nelle dimensioni indagate;
- d) indipendenti dall'apprezzamento soggettivo del misuratore;
- e) tempestivi e trasparenti nel processo di raccolta ed elaborazione dell'informazione.

## **Articolo 23**

### **Metodologia di valutazione degli obiettivi**

Per ciascun obiettivo dovranno essere identificati i relativi indicatori, associati al valore di riferimento annualmente perseguito ed al loro fattore ponderale; la scelta deve coinvolgere attivamente il soggetto valutato ed essere coerente con le attività di miglioramento specificamente definite dall'Amministrazione. In fase di valutazione, per ciascun indicatore verrà confrontato il risultato raggiunto rispetto al target stabilito. Un risultato in linea con il valore target, entro uno scostamento massimo non superiore al 20%, determinerà un punteggio relativo all'indicatore pari a 100. Qualora il grado di raggiungimento si collochi tra il 50 e l'80% del target, verrà assegnato un punteggio mediano tra tali valori, pari a 65; sotto tale soglia il punteggio sarà pari a 0.

La determinazione del raggiungimento del singolo obiettivo verrà effettuata calcolando la media pesata degli indicatori sulla base dei fattori ponderali prima definiti. In relazione al valore così calcolato, ciascun obiettivo potrà essere:

- pienamente raggiunto, con attribuzione del 100% del punteggio assegnato all'obiettivo, quando la media ponderale risulti superiore a 80;
- parzialmente raggiunto, con attribuzione del 65% del punteggio, quando la media ponderale risulti compresa fra 50 e 80;

- non raggiunto, quando la media ponderale risulti inferiore a 50.

## **CAPO V – MERITO E PREMI**

### **Articolo 24**

#### **Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

L'Ente promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

È vietata l'erogazione di incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione.

Il Nucleo di Valutazione/OIV provvederà ad effettuare il monitoraggio continuo, nel corso del tempo, sul sistema adottato per verificarne la rispondenza ai principi di meritocrazia e selettività.

### **Articolo 25**

#### **Criteri per la differenziazione delle valutazioni**

Al fine di assicurare e garantire che alla significativa differenziazione nelle valutazioni e nei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati saranno applicati i criteri previsti dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro secondo le modalità definite in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.

Il Nucleo di Valutazione/OIV, in tale ambito, provvederà ad effettuare le opportune verifiche.

### **Articolo 26**

#### **Collegamento tra performance e retribuzione accessoria**

Al fine di incentivare la performance organizzativa e individuale sono utilizzate le risorse dei Fondi che la contrattazione nazionale e decentrata destinano a tale finalità.

Per il personale EQ e per il restante personale, nell'ambito delle risorse rese disponibili per l'incentivazione della performance, in sede di Accordo annuale per la definizione dei criteri per la ripartizione delle risorse per il trattamento accessorio, sono individuate quelle destinate a premiare la performance organizzativa di Ente e quella individuale e organizzativa di Settore.

Nell'ambito delle complessive risorse destinate a premiare i risultati della performance, in sede di contrattazione decentrata, per ciascuna tipologia di personale, viene stabilita la misura da destinare alla performance organizzativa di Ente.

Le risorse così individuate sono utilizzate secondo le seguenti modalità:

Per l'incentivazione della performance individuale e organizzativa di Settore saranno destinate le risorse, nella misura definita in sede di contrattazione decentrata per ciascuna tipologia di personale, eventualmente incrementate dell'ulteriore quota individuata per premiare la performance organizzativa di Ente qualora si consegua uno dei livelli previsti per la performance organizzativa di Ente.

Il conseguimento degli obiettivi costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione nazionale e decentrata. Nessuna valutazione individuale, per quanto positiva, può dar titolo a un premio monetario se non abbinata al raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance e nel Piano dettagliato degli obiettivi e assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato.

Per il personale del comparto la valutazione della Performance organizzativa della struttura di appartenenza è effettuata con l'attribuzione di una quota del punteggio, compresa tra il 10 e

il 30% del punteggio massimo attribuibile agli obiettivi e ai comportamenti professionali e organizzativi previsti per ciascuna categoria di personale nella scheda di valutazione. La misura del peso da attribuire alla performance organizzativa di Settore viene definita in sede di contrattazione decentrata.

Le risorse disponibili per l'incentivazione della Performance individuale e organizzativa di Settore, per ciascuna tipologia di personale (dirigenti, incaricati di EQ e restante personale) sono erogate sulla base della valutazione annuale conseguita nel rispetto di quanto disciplinato nel presente SMVP e secondo i criteri definiti in sede di contrattazione decentrata integrativa che tenderanno a promuovere il merito e la selettività nel riconoscimento degli incentivi nonché ad assicurare che ad una significativa differenziazione nei giudizi corrisponda anche un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici incentivanti.

Il settore competente nella Gestione delle RR.UU. provvederà annualmente a determinare, sulla base delle disposizioni di cui al presente SMVP, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, l'ammontare di risorse che sono destinate, per ciascuna tipologia di personale, EQ e restante personale, a premiare la performance individuale e organizzativa di Settore. Le risorse disponibili annualmente per tale finalità sono integralmente utilizzate secondo una metodologia che determini il valore economico per punto per ciascuna tipologia di personale. L'ammontare complessivo del premio è determinato dal prodotto del valore economico per punto per il punteggio conseguito.

## **Parte II**

### **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Segretario generale**

#### **Articolo 27**

#### **ambiti di misurazione della performance**

Il sistema si collega ai seguenti ambiti:

- performance organizzativa → obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- performance individuale → obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- performance individuale → comportamenti, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione del Segretario Generale risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Ambito di valutazione		Coefficiente di ponderazione
Performance organizzativa	Obiettivi, indicatori e target	10%
Performance individuale	Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target	50%
	Comportamenti	40%
Totale		100%

#### **Articolo 28**

#### **Validazione della performance attesa**

Annualmente il Segretario Generale, sentiti i responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>1</sup>.

## **Articolo 29**

### **Assegnazione obiettivi performance individuale**

Gli obiettivi sono approvati annualmente dalla Giunta Comunale all'interno degli strumenti di programmazione della performance secondo le normative vigenti.

Sono assegnati al Segretario Generale tutti gli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa affidata alla responsabilità dello stesso (in cui il Segretario Generale risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo della medesima struttura -> Segretario Generale "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è formulata dal Nucleo Indipendente di Valutazione.

## **Articolo 30**

### **Comportamenti del segretario generale**

La griglia dei comportamenti del Segretario Generale è sviluppata con riferimento alle funzioni e compiti che la legge rimette allo stesso e al positivo contributo fornito e alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
assistenza giuridico-amministrativa	
supporto agli organi politici	
elaborazione strumenti normativi	
assunzione di responsabilità	
collaborazione costante con colleghi/personale interno e con l'esterno (benchmark e relazioni con altri enti)	
capacità di gestione manageriale dei collaboratori	

<sup>1</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



La valutazione dei comportamenti è formulata dal Sindaco.

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio.

### **Articolo 31** **Attribuzione della retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato spettante al Segretario Generale, proporzionale alla valutazione finale ottenuta nella scheda di valutazione e al periodo di effettiva copertura dell'incarico, verrà erogata di norma nell'anno successivo a quello di riferimento e comunque entro il mese successivo a quello in cui cessa il rapporto, previa valutazione da parte del Nucleo indipendente di Valutazione del raggiungimento totale o parziale degli obiettivi prefissati.

In particolare, la retribuzione di risultato è riconosciuta in termini percentuali rispetto all'importo contrattualmente determinato secondo le seguenti modalità:

- 100% dell'importo per una valutazione complessiva compresa tra 91 e 100;
- 80% dell'importo per una valutazione complessiva compresa tra 71 e 90;
- 60% dell'importo per una valutazione complessiva compresa tra 61 e 70;
- nessuna retribuzione di risultato per una valutazione inferiore a 61.

#### **Glossario comportamenti del segretario generale**

Per ogni categoria di comportamenti vengono definiti a titolo esemplificativo dei comportamenti attesi.

<b>Assistenza giuridico amministrativa</b>
Funzione di collaborazione e d'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico - amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti
Rogito di contratti dei quali l'ente è parte
Espressione dei pareri di cui all'art. 49 del T.U.E.L. in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'ente non abbia responsabilità dei servizi
<b>Supporto agli organi politici</b>
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta e ne cura la verbalizzazione
<b>Elaborazione strumenti normativi</b>
Supporto nell'elaborazione degli strumenti normativi dell'Ente (Statuto e Regolamenti)
<b>Assunzione di responsabilità</b>
Superamento della rigida interpretazione del ruolo e delle responsabilità: le interconnessioni richiedono flessibilità e assunzione di responsabilità
Nell'assumere le responsabilità, considerazione che normalmente la dispersione energetica sulla competenza travalica di molto la complessità del problema in sé da risolvere
Essere propositivi e saper prendere l'iniziativa
Assumere la responsabilità tenendo a mente l'obiettivo collettivo e la sua ricaduta sugli altri
<b>Collaborazione costante con colleghi/personale interno e con l'esterno (benchmark e relazioni con altri enti)</b>
Prediligere il contatto diretto con i Responsabili, evitando la triangolazione con gli assessori
Non ricerca del colpevole, ma operare per risolvere i problemi e migliorarli
Il «gruppo di lavoro» non va istituito, è la modalità ordinaria di operare
Nell'affrontare un problema, prima di definirne la possibile soluzione si cercano altri enti che abbiano affrontato lo stesso problema.
Considerare la diversità come una ricchezza e non una giustificazione all'essere squadra
<b>Capacità di gestione manageriale dei collaboratori</b>
Dedicare il tempo necessario all'organizzazione e al coordinamento e allo sviluppo del personale
Mobilizzare le energie dei collaboratori tenendo conto delle loro caratteristiche
Coordinare il gruppo di lavoro stimolando il dialogo e l'integrazione di tutti i componenti e valorizzando i contributi individuali in relazione agli obiettivi da perseguire
Gestire la valutazione del personale in ottica di valorizzazione e sviluppo, partecipazione attiva a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance

**Parte III**  
Disposizioni finali  
**Articolo 32**  
**Customer satisfaction**

Si intende la capacità di valutazione del grado di soddisfazione degli utenti, si tiene conto sia dello svolgimento di indagini specifiche che degli esiti di quest'ultime, in modo particolare della capacità di raccogliere e rappresentare le esigenze che emergono da tali indagini oltre al normale e quotidiano confronto con l'utenza, ai dell'art. 11 c. 2-ter lett. c) n. 6) del DL 74/2017.

Il raggiungimento degli obiettivi connessi al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della struttura organizzativa e al miglioramento della qualità dei servizi offerti è valutato anche sulla base dello svolgimento di indagini di customer satisfaction dirette a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti/cittadini.

Ai fini della propria valutazione individuale, ogni anno i responsabili di posizione organizzativa dovranno documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction per misurare uno dei servizi di propria competenza. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono concordate con il Segretario con il supporto del Nucleo di Valutazione/OIV.

L'indagine di customer satisfaction è svolta di norma in forma anonima e la quantità delle risposte deve essere statisticamente significativa, escludendo le risposte non coerenti.

I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati dal Nucleo di Valutazione/OIV.

**Articolo 33**  
**Disposizioni finali**

Il presente SMVP sostituisce qualsiasi altra disposizione precedentemente adottata in materia di Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa ivi comprese quelle contenute nel Regolamento approvato con deliberazione della Giunta comunale n. 156 del 19.10.2018 e successive modificazioni.

