



COMUNE DI BREGANZE

PROVINCIA DI VICENZA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
in applicazione del D.Lgs. n 150/2009
aggiornato dal D.Lgs. n 74/2017

PARTE PRIMA

Per effetto del D.Lgs. n. 150/2009, ogni amministrazione pubblica ha dato avvio ad un sistema organizzato per misurare e valutare annualmente la performance dei propri dipendenti.

L'attuazione delle norme contenute nel decreto legislativo 150/2009 prevede un complesso processo di revisione del sistema dei controlli interni, dei sistemi di valutazione e misurazione della performance, nonché degli istituti di valorizzazione del merito e della produttività. Nelle amministrazioni locali l'attuazione della riforma avviene mediante adeguamento dei propri ordinamenti ai relativi principi nell'esercizio delle proprie potestà normative e regolamentari.

In questo quadro s'inserisce il Protocollo d'intesa siglato tra il ministro Brunetta e il Presidente dell'ANCI il 9 ottobre 2009 ove sono previste linee di intervento finalizzate all'attuazione da parte dei Comuni dei contenuti del Decreto attuativo della riforma (legge delega n. 15/2009).

In particolare, l'attuazione del Decreto ha il fine di sviluppare una cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, del singolo e dell'intera amministrazione, attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di valutazione delle performances.

In attuazione al Protocollo, l'ANCI ha attivato un progetto denominato "Merito e Performance" in forza del quale i modelli e le procedure adottate dai comuni che aderiscono alla sperimentazione sono considerati conformi alle disposizioni del decreto secondo quanto previsto dall'art 15bis e 30bis dello stesso e i comuni considerati adempienti al D.Lgs 150/2009;

Il Comune di Breganze con delibera di Giunta Municipale nr 29 del 12 marzo 2010, ha aderito al progetto "merito e performance".

Il D.Lgs. 74/2017, ha disposto con uno dei numerosi provvedimenti attuativi della legge delega (L. n. 124/2015) ampie modifiche al d. Lgs. 150/2009.

Lo schema di decreto legislativo è stato adottato in attuazione dell'art. 17, comma 1, della L. 124/2015, che ha delegato il Governo a intervenire sulla disciplina relativa al riordino della disciplina del lavoro pubblico.

In particolare, il D.Lgs. n. 74/2017 attua la delega di cui alla lettera r) del comma 1 dell'art. 17, che reca i seguenti principi e criteri direttivi:

- semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità;
- razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche;
- sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti;
- potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti;
- riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio;
- coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni;
- previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione.

Nello specifico, ha delegato al Dipartimento della Funzione pubblica il compito di indirizzare le amministrazioni in un percorso omogeneo, e soprattutto coerente con gli altri strumenti della

programmazione, che giunga a definire un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Inoltre, stabilisce che il Sistema deve comunque prevedere:

- le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'articolo 5 del D.Lgs. n. 74/2017 introduce alcune modifiche all'articolo 7, D.Lgs. n. 150/2009, anche alla luce del trasferimento di funzioni al Dipartimento della funzione pubblica.

Il D.Lgs. 150/2009, come aggiornato dal D.Lgs 74/2017, richiede a ciascuna amministrazione a dotarsi, con specifico provvedimento, di un sistema di misurazione e valutazione idoneo a rilevare sia la *performance* organizzativa (che prende in considerazione i risultati prodotti da un soggetto nel suo insieme e/o dalle singole articolazioni della sua struttura), sia la *performance* individuale dei dipendenti (dirigenti e personale non dirigente) che prende in considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi oltre ad un insieme di altri elementi meglio precisati dall'art 9 commi 1 (per dirigenti e Responsabili titolari di P.O.) e 2 (dipendenti).

Da questo punto di vista, soprattutto per quanto riguarda la parte relativa alla valutazione dei dipendenti e dei dirigenti nonché delle posizioni organizzative, gli enti locali arrivano da un percorso quasi ventennale che li pone in una posizione di vantaggio rispetto al resto delle pubbliche amministrazioni.

È infatti già con il C.C.N.L. del 31 marzo 1999 che gli enti devono dotarsi di un sistema di valutazione permanente, finalizzato tra l'altro alla corresponsione del salario accessorio nonché all'individuazione dei meriti per accedere al sistema delle progressioni orizzontali ovvero alle progressioni economiche all'interno della stessa categoria.

L'adozione del sistema di misurazione della *performance* spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'ente che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato art. 7, c. 1, del decreto.

Gli aggiornamenti del sistema sono adottati con le stesse modalità.

In particolare, il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto una modifica all'art. 7 con la quale si richiede che ciascuna amministrazione adotti il proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* previo parere dell'Organismo indipendente di valutazione o Nucleo di Valutazione.

Tale intervento serve ad assicurare, negli intenti del legislatore, un controllo *ex ante* sulla correttezza metodologica dei contenuti del Sistema.

Il sistema di valutazione, precisato con gli artt 16 e 31 profila un percorso che richiede un adeguamento dei propri istituti e regolamenti alle novità introdotte dalla normativa, nel rispetto quindi delle proprie caratteristiche di Ente Locale.

Il contenuto dell'art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017 va recepito in fase di adeguamento da parte delle autonomie territoriali, ha volutamente assegnato agli enti locali un percorso di applicazione indiretta di alcune disposizioni, attraverso l'adeguamento ai principi già contenuti nella propria autonomia costituzionale e disciplinati dal D.Lgs. n. 267/2000.

Nello specifico, le azioni di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale non possono che essere coerentemente allocate tra i sistemi di controllo interno previsti all'art. 147 del Tuel.

L'adozione del sistema di valutazione della *performance* costituisce quindi un passaggio importante di tutto il principio di adeguamento.

Si procede alla definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* con atto di natura pubblicistica (deliberazione di Giunta comunale).

Allo stesso modo, quindi, si definiscono i principi generali, le fasi, le procedure, le modalità di attuazione e le schede di valutazione.

Descrizione del sistema di misurazione nell'ambito del ciclo della performance

Il punto di partenza di qualsiasi sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema) e quindi il suo cuore, è la definizione del concetto di performance. Per **PERFORMANCE** si intende: il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La performance poi trova la sua concretizzazione da un duplice punto di vista:

1. quale performance organizzativa, di carattere generale e quindi legata ai risultati complessivamente generati dall'Ente nei confronti dei propri portatori di interesse, interni ed esterni;
2. quale performance individuale, legata al contributo che ciascun singolo dipendente porta alle priorità ed agli interessi dell'Ente.

Attorno al concetto di performance e dell'attività di sua ottimizzazione all'interno di ciascuna Pubblica Amministrazione, ruota l'intero impianto del D.Lgs. 150/09 come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017: il Decreto, in particolare, introduce anche per gli Enti alcuni strumenti quali:

- ❑ Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- ❑ Il Piano della Performance;
- ❑ La relazione sulla performance.

Il D.Lgs. 150/09 come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017 ha la finalità prioritaria di generare un processo di rinnovamento da parte della Pubblica Amministrazione italiana, sia mediante una crescente attenzione ai livelli di efficacia ed efficienza da essa garantiti, sia attraverso una sua crescente apertura (trasparenza) nei confronti di tutti i propri stakeholder (per ottenere un Pubblico Settore sempre più a misura dei cittadini, vicino alle loro concrete e reali esigenze, ed in grado soprattutto di darvi risposta).

Il D. Lgs. 150/2009 è stato aggiornato con l'entrata in vigore del D. Lgs. 74/2017 ed in particolare il novellato art. 16, in vigore dal 22 giugno 2017, prevede che gli enti locali adeguano i propri ordinamenti e, pertanto i Manuali del sistema di valutazione, ai nuovi principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 del D. Lgs. 150/2009.

Oggetto del presente documento è proprio il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che, originatosi nell'ambito delle previsioni contenute nella legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il conseguente decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto" (e tenuto inoltre conto del cosiddetto correttivo ovvero del D.Lgs. n. 141 del 01.08.2011) rappresenta l'insieme completo delle metodologie, delle modalità, delle azioni aventi ad oggetto il controllo, la misurazione e la valutazione della performance, il tutto in relazione ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico e proficuo, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale e, soprattutto, ad accrescere i livelli di efficacia, efficienza ed economicità dell'Ente proprio grazie all'ottimale ed integrato utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, rappresenta un momento fondamentale di guida, verifica e controllo previsto quale elemento regolatore all'interno del più generale **Ciclo di Gestione della Performance**.

Il D. Lgs. 150/09 ha stabilito infatti nuovi principi e dispone nuove regole per tutta la Pubblica Amministrazione, proprio attraverso l'introduzione di un sistema complessivo di gestione della performance, denominato appunto Ciclo di Gestione della Performance, che per gli Enti Locali si va a sovrapporre ed integrare con quello che già con il D.Lgs. 267/00 (Testo Unico) era stato previsto quale processo guida, ovvero quello di Pianificazione, programmazione e Controllo. Qualsiasi processo di programmazione (qual è il Ciclo della Performance) richiede da parte delle Pubbliche Amministrazioni una preliminare attività di adattamento dei propri regolamenti, istituti, processi, documenti di pianificazione e di gestione, sistemi di valutazione, alle logiche del nuovo Sistema, il tutto per perseguire cinque risultati:

- ❑ pianificare meglio,
- ❑ misurare meglio,
- ❑ valutare meglio,
- ❑ premiare meglio
- ❑ rendicontare meglio.

Tutto questo deve avvenire secondo un un'ottica di miglioramento continuo, di risultato (con meccanismi di verifica per le Amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti), di trasparenza e comunicazione biunivoco con l'esterno.

Il Ciclo di Gestione della Performance, composto allo stesso tempo da cultura aziendale e logiche, unitamente a propri strumenti di gestione, di programmazione e di controllo, di valutazione, prevede che il funzionamento interno di ogni Pubblica Amministrazione, avvenga nel pieno rispetto delle seguenti tre macro-fasi:

Va sin da subito precisato che, relativamente al ciclo di gestione della performance (di cui al Titolo II - misurazione valutazione e trasparenza della performance - del D.Lgs 150/09 e smi), è l'art. 16 che stabilisce gli articoli e i commi rispetto a cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti. In relazione a questo è opportuno quindi segnalare quanto stabilito dal comma 2 del citato art 16 rispetto cui: "gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1. Per l'attuazione delle restanti disposizioni di cui al presente decreto, si procede tramite accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata.) Ne consegue che il presente Sistema subirà ulteriori integrazioni e modificazioni nel corso del tempo, proprio in considerazione di tali accordi, linee guida, indirizzi e quant'altro verrà utilizzato per ottimizzare il ciclo di gestione della performance. Questo vale a maggior ragione per gli articoli di legge che ad oggi non sono richiamati per gli Enti Locali né direttamente, né in termini di adeguamento.

❑ FASE 1: PIANIFICAZIONE

E' il momento preliminare a qualsiasi azione, quello in cui devono essere definiti (appunto pianificati) degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, il Segretario Generale ed i responsabili dell'Ente. Tutti devono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, così come il vertice dell'Ente deve attivamente partecipare alla loro programmazione preliminare. La coerenza tra indirizzi, programmi, azioni e risultati, è il primo elemento da garantire per realizzare un efficace ed efficiente ciclo di gestione della performance e, di conseguenza, per generare elevati standard di soddisfazione dei cittadini/utenti dei servizi

dell'Ente.

□ FASE 2: MONITORAGGIO / MISURAZIONE

Il monitoraggio, cioè il controllo, è un momento cruciale da realizzarsi sia a cura degli organi di vertice politico-amministrativo per la parte di competenza, sia da parte degli apicali dell'Ente, sia con il coinvolgimento di specifici uffici quali, su tutti, quelli dedicati al controllo interno e di gestione, riservando un ruolo di supporto metodologico da parte del Nucleo di Valutazione.

I monitoraggi sono stabiliti nel regolamento organizzazione uffici e servizi nella parte di interesse e nel Piano della Performance.

La misurazione è quel processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni. Il controllo, di tipo preventivo se effettuato già in sede di programmazione, concomitante quando operato in corso d'anno per verificare la coerenza tra la programmazione ed i risultati, finale se finalizzato a valutare le mete raggiunte, è sempre elemento cruciale per una organizzazione che punta ad un miglioramento continuo. La validità di un sistema di misurazione dipende a monte dalla capacità di programmare chiaramente il lavoro, ed a valle è condizione per una valutazione oggettiva e condivisa.

□ FASE 3: VALUTAZIONE

Per valutazione si intende: il processo di determinazione di un giudizio di sintesi quale risultato di una misurazione dettagliata per ciascuno degli ambiti di performance valutati (indicati dal legislatore). La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti, quindi sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e di monitoraggio.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal Nucleo di valutazione che elabora le proposte di valutazione dei responsabili con posizione organizzativa e le propone al Sindaco, qualora il Sindaco si discosti da tale proposta ne fornisce idonea motivazione scritta;

- dai responsabili con posizione organizzativa che valutano il personale;

- dai cittadini o dagli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, come risultante dal sistema di rilevazione del rispettivo grado di soddisfazione, secondo modalità e tempi che a tal fine verranno programmati nel rispetto di quanto stabilito in materia dal legislatore.

Proprio sulla base della coerenza riscontrata tra risultati previsti e risultati conseguiti da parte degli apicali (**posizioni organizzative**), il Nucleo di Valutazione effettua le proprie analisi, supportato dalle misurazioni effettuate dai servizi di controllo interno e supportato dal Segretario generale per le valutazioni di diretta competenza, e le propone al vertice politico-amministrativo per le valutazioni di competenza: al vertice politico, quindi al Sindaco, spetta nel concreto la loro effettiva valutazione. Agli apicali dell'Ente spetta poi il compito, con la medesima coerenza metodologica, di valutare il personale assegnato nel pieno rispetto dei contratti e della legislazione in materia: in particolare si sottolinea l'esigenza di garantire il rispetto delle recenti indicazioni nell'ambito della valutazione individuale di tutto il personale fornite dal D. Lgs. 150/09, all'art. 9 comma 2 dove si stabilisce che:

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Il presente documento definisce quindi i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Breganze secondo i principi dettati dalla legge in materia, le più recenti interpretazioni, le best practices che si stanno proprio oggi implementando.

Il Sistema indica, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017 ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, tra cui in particolare la Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, ed in riferimento alle successive note, precisazioni, documentazioni e deliberazioni elaborati sia da ANAC (Autorità nazionale anticorruzione) che dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che da ANCI nello specifico per gli Enti Locali (si rammenta a tal fine che a livello nazionale il supporto per implementazione e sviluppo del ciclo di gestione della performance è stata attribuita in origine alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CIVIT), poi divenuta Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC); il decreto legge n. 90 del 2014, convertito nella legge n. 114/2014 ha trasferito tale competenza al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri) ovvero:

- *le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;*
- *gli strumenti previsti dal ciclo della performance;*
- *le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con gli altri strumenti di programmazione dell'Ente;*
- *le procedure ed i soggetti della valutazione.*

Le finalità

Per essere efficace il Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance deve perseguire molteplici finalità tra cui:

- ❑ Ottimizzare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- ❑ Fornire strumenti per la verifica e la misurazione circa il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;
- ❑ Informare e guidare i processi decisionali;
- ❑ Gestire in maniera più efficace le risorse;
- ❑ Promuovere i processi di miglioramento continuo;
- ❑ Promuovere la diffusione della qualità nella Pubblica Amministrazione;
- ❑ Valorizzare le competenze del personale;

- ❑ Rafforzare la capacità di accountability e la responsabilizzazione;
- ❑ Far arrivare la Pubblica Amministrazione più vicino ai propri stakeholder.

Quindi possiamo definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come quell'insieme di metodologie e processi, attraverso i quali l'Ente si pone nelle condizioni di misurare, controllare, valutare e verificare le performances sia la performance organizzativa che quelle individuali, il tutto letto in un'ottica integrata tra tutti gli strumenti di programmazione e di gestione in uso presso l'Ente.

Il Sistema ha come suo principale presupposto la corretta attuazione del più ampio e complesso Ciclo di Gestione della Performance, ed in particolare richiede la chiara esplicitazione delle strategie, delle politiche e degli obiettivi strategici da raggiungere, e delle aspettative connesse: tutti elementi che devono essere contenuti nel Piano della Performance (che viene declinato all'interno di ciascun Ente alla luce: da un lato delle chiare indicazioni di legge in materia, dall'altro dell'ampio spazio di autonomia esplicitamente concesso dalla legge agli Enti Locali, e ribadito nonché ulteriormente specificato e chiarito dall'ANCI all'interno delle proprie linee guida per l'attuazione della Riforma portata dal D.Lgs. 150/09).

Il Sistema per la misurazione e valutazione della performance è fondato su strumenti di misurazione semplici ed integrato con i documenti obbligatori adottati nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance: un sistema di misurazione e valutazione focalizzato sui processi e che miri ad un percorso di miglioramento continuo dell'Ente e dell'organizzazione.

A tal fine, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, verrà adottato dalla Giunta Comunale ed aggiornato annualmente, previo parere dell'Organismo indipendente di valutazione o Nucleo di valutazione.

Questo elemento di miglioramento continuo richiederà un suo affinamento nel corso del tempo proprio per rispondere alle esigenze di accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente ed ai progressi che l'Ente saprà realizzare anche grazie a questi strumenti manageriali adottati: il Sistema potrà crescere e svilupparsi proprio in funzione dei risultati che saprà raggiungere.

I riferimenti di legge

Il D.Lgs. n. 74/2017 ha precisato che le valutazioni della *performance* organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1.

Alla data del presente aggiornamento tali modelli non risultano ancora disponibili per cui, in attesa delle novità di legge in materia, si continua ad operare mediante obiettivi/indicatori e parametri di performance, aventi carattere trasversale e relativi a uno o più degli ambiti meglio definiti e precisati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017.

La misurazione e la valutazione delle prestazioni dei dipendenti degli enti locali, come accennato in precedenza, non è una novità.

L'articolo 6, C.C.N.L. 31 marzo 1999 prevede esplicitamente l'adozione di un sistema di valutazione permanente.

Gli enti hanno dunque già un'esperienza concreta che ha portato a utilizzare correntemente strumenti quali: assegnazione e valutazione degli obiettivi, schede e pagelle di **valutazione delle prestazioni e dei comportamenti**, correlazione dei punteggi ottenuti ad adeguati premi di produttività.

In ogni caso, si deve tener conto, per esplicita previsione, del contenuto dell'art. 9, D.Lgs. n. 150/2009 dopo le modifiche introdotte dal D.Lgs. n. 74/2017.

La proposta di valutazione dei dirigenti di vertice e/o dei Responsabili incaricati di funzioni dirigenziali è effettuata dal Nucleo di Valutazione sentito il Segretario Comunale. La valutazione del restante personale non titolare di P.O. è effettuata dal responsabile incaricato dal Sindaco dell'Area organizzativa di competenza.

In base al vigente assetto normativo, la performance individuale dei dirigenti e del personale in posizione di autonomia e responsabilità (P.O.) si misura in base:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Inoltre:

- le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale devono essere comunque indicate nel Sistema adottato da ciascuna amministrazione (come già previsto per il personale non dirigenziale dal comma 2);
- deve essere attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

La performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'art. 19, co. 3 (segretario generale di ministeri e incarichi di direzione di strutture articolate al loro interno in uffici dirigenziali generali, nonché quelli di livello equivalente) e 4 (incarichi di funzione dirigenziale di livello generale) del D.Lgs. 165/2001, è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi, definiti nel contratto individuale nonché nel Piano della performance.

In base all'art. 9, c. 2, D.Lgs. n. 150/2009, la performance individuale del personale non dirigenziale si misura in ragione al contributo di ognuno alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza che, per questo motivo, viene presa in considerazione, insieme al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

Tutti questi elementi contribuiscono alla valutazione finale del merito e, quindi sono funzionali anche per il calcolo del relativo premio per ciascun dipendente.

L'art. 7, D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto una significativa novità nel testo dell'art. 9, D.Lgs. 150/2009, in materia di valutazione della *performance individuale* dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa (per gli enti locali, si fa riferimento ai titolari di posizione organizzativa), a cui le amministrazioni devono adeguarsi.

In particolare:

- a) nella valutazione complessiva del dirigente/responsabile di P.O. deve essere attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo, rispetto agli altri elementi di valutazione;
- b) la valutazione deve riguardare sia le competenze professionali e manageriali dimostrate, sia i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Si pone un'attenzione molto maggiore, dunque, alle modalità con cui si raggiungono i risultati finali e non solamente sui risultati stessi.

PERFORMANCE INDIVIDUALE ART. 9, D.LGS. n. 150/2009	
Comma 1 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	Comma 2 LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI
<p>La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:</p> <p>a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;</p> <p>b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;</p> <p>c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;</p> <p>d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</p>	<p>La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:</p> <p>a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;</p> <p>b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.</p>

Tutto ciò deve quindi essere contemplato nelle schede di valutazione adottate dall'ente, lasciando il giusto margine per l'individuazione del peso da attribuire a ciascuna delle componenti che, per legge, devono essere prese in considerazione dal Sistema di Valutazione.

Gli altri riferimenti utilizzati per la redazione di questo Sistema, ed ai quali si rinvia per tutte gli eventuali approfondimenti, sono:

- ❑ D. Lgs. 150/09
- ❑ D. Lgs. 141/2011 (*Modifiche ed Integrazioni al precedente decreto di partenza*).
- ❑ D. Lgs. 74/2017
- ❑ delibera CIVIT n. 89/2010 (*indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance*).
- ❑ delibera CIVIT n. 104/2010 (*definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*).
- ❑ delibera CIVIT n. 114/2010 (*indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*).
- ❑ Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance
- ❑ Linee guida bis ANCI in materia di ciclo della performance
- ❑ Linee guida definitive ANCI in materia di ciclo della performance (edite in marzo 2011).
- ❑ ulteriori atti prodotti da CIVIT prima ed ANAC poi;
- ❑ documenti prodotti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

le parole chiave

Qualsiasi Riforma porta con se un proprio vocabolario che diventa necessario condividere fin dalle premesse del presente Sistema del Comune. Ecco quindi l'elencazione delle parole chiave su cui verte il Sistema e tutto il processo di rinnovamento:

- a. **Performance**: il contributo che un soggetto (organizzazione, gruppo, singolo obiettivo) apporta

al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.

- b. Performance individuale: la performance ottenuta dai singoli, o da gruppi, o comunque il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.
- c. Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti col processo di declinazione della strategia), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del ciclo.
- d. Performance organizzativa (generale di Ente o di struttura): la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole aree/settori in cui si articola.
- e. Misurazione della Performance: attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. È un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.
- f. Valutazione della performance: analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle aree/settori/servizi/uffici, dai singoli, sulla base dei riscontri delle misurazioni della performance.
- g. Rendicontazione della performance: descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.
- h. Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della performance.
- i. Obiettivo: la definizione puntuale di un traguardo dell'Ente, che deve discendere da un processo di concretizzazione della strategia dell'Amministrazione.
- j. Risultato: l'effetto concreto e misurabile che attraverso un obiettivo si vuol raggiungere.
- k. Processo: insieme concatenato di attività da realizzarsi per raggiungere un risultato o parte di esso.
- l. Indicatore: variabile o insieme di variabili, misurabile, che fornisce indicazioni sull'efficacia, o sull'efficienza, o sull'economicità, dell'attività realizzata per raggiungere un obiettivo. E' la misura lungo la quale si andrà a misurare prima e valutare poi il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- m. Target / valore atteso: è il valore che in via previsionale si attribuisce all'indicatore e che quindi sarà il parametro di riferimento da utilizzare con l'analisi degli scostamenti al fine di valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- n. Analisi degli Scostamenti: analisi dello scostamento tra risultati attesi (programmati) e risultati conseguiti. Trattasi di metodologia da utilizzare sia per la fase di misurazione, che per quella di valutazione.
- o. Benchmarking: processo di confronto (intero all'Ente o esterno con altri Enti) volto ad individuare delle buone prassi da importare o estendere.
- p. Stakeholder: colui o coloro che portano degli interessi: Sono singoli, gruppi formalizzati o no, che possono essere influenzati o possono influenzare le scelte dell'Ente.
- q. Mappatura degli Stakeholder: è l'analisi volta ad individuare gli stakeholder sulla base di due parametri di riferimento: influenza ed interesse. L'attività di mappatura porta all'attuazione di 4 differenti politiche da attuare nei confronti dei vari stakeholder individuati.
- r. Sistema informativo: è l'insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di servizi, processi, attività, risultati. Tali informazioni vanno gestite a sistema a vantaggio di tutto l'Ente: all'informazione deve quindi essere garantita la massima circolazione, dentro e al di fuori dall'Ente.
- s. Input: fattori produttivi (quali tipicamente risorse umane, strumentali, finanziarie).
- t. Output: risultato di un'attività, inteso come prodotto o servizio della stessa
- u. Outcome: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione strategica. È il risultato letto dal

punto di vista dello stakeholder che ne ha beneficiato.

- V. Accountability: attività di rendicontazione da parte dell'Ente del lavoro garantito e dei risultati prodotti. Dall'insieme delle informazioni rendicontate, gli stakeholder devono essere messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio circa l'operato dell'Ente.

Di seguito quindi si espone il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, integrato e modificato, per rispondere alle novità introdotte dal legislatore, a seguito della emanazione del D.Lgs. 74/2017 (Decreto Madia).

Premesso quanto sopra passiamo ora, nella Parte Seconda, a ridefinire ed integrare l'attuale sistema di valutazione della performance delle PO ai fini di renderlo maggiormente rispondente alle novità introdotte dal D.Lgs 74/2017.

Richiamato il Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi approvato con deliberazione di G.C. n. 101 del 17.10.2006 e successive modificazioni, come da ultimo modificato ed integrato con deliberazione di G.C. n. 52 del 30.07.2015.

L'articolo 9 comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La presente proposta di metodologia di valutazione è pertanto adeguata ai principi sopra esposti ed integra ed aggiorna "il sistema di valutazione permanente per gli incarichi di posizione organizzativa" vigente.

PARTE SECONDA

Valutazione dei risultati e della prestazione

Elemento centrale del presente Sistema, come ribadito dalla CIVIT originariamente, e poi ribadito da ANAC ed oggi dalla Funzione Pubblica, è la definizione del processo di misurazione e di valutazione delle performance: in tale processo devono essere presi in considerazione i principi contenuti nella legge: tutto questo va poi sapientemente tradotto secondo una modalità che sia funzionale alle esigenze organizzative ed operative degli Enti e quindi nel pieno rispetto dell'autonomia e delle scelte già attuate. Questo è ancora più vero per un Comune che, in quanto Autonomia Locale, deve riuscire ad individuare la propria personale via per portare all'interno dei propri ordinamenti, istituti, processi ed attività, i principi della Riforma ed i processi dalla stessa richiesti come obbligatori.

I principali requisiti del processo che descrive il funzionamento dell'intero Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono quelli di:

- ❑ Consentire la massima chiarezza nei compiti e nelle responsabilità di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.
- ❑ Consentire il coordinamento di tutte le attività previste nell'ambito del Ciclo della Performance.
- ❑ Dotare l'Ente di uno strumento di monitoraggio effettivo e funzionale alle proprie peculiari esigenze.
- ❑ Garantire il rispetto delle fonti di riferimento.

Il Sistema di misurazione nell'ambito del ciclo della performance

Tutte le attività legate alla misurazione e valutazione della performance costituiscono l'oggetto del presente sistema e rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di Gestione della performance disciplinato quel elemento centrale della recente Riforma. Tale ciclo rappresenta il cuore del modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. 150/09, ed infatti, come stabilito all'art. 4 (articolo di legge ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti):

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di performance ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse si realizza attraverso il Piano della Performance, che è unificato organicamente al Piano Esecutivo di Gestione (PEG), il quale viene deliberato annualmente in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione.

*Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, **il ciclo di gestione della performance.***

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

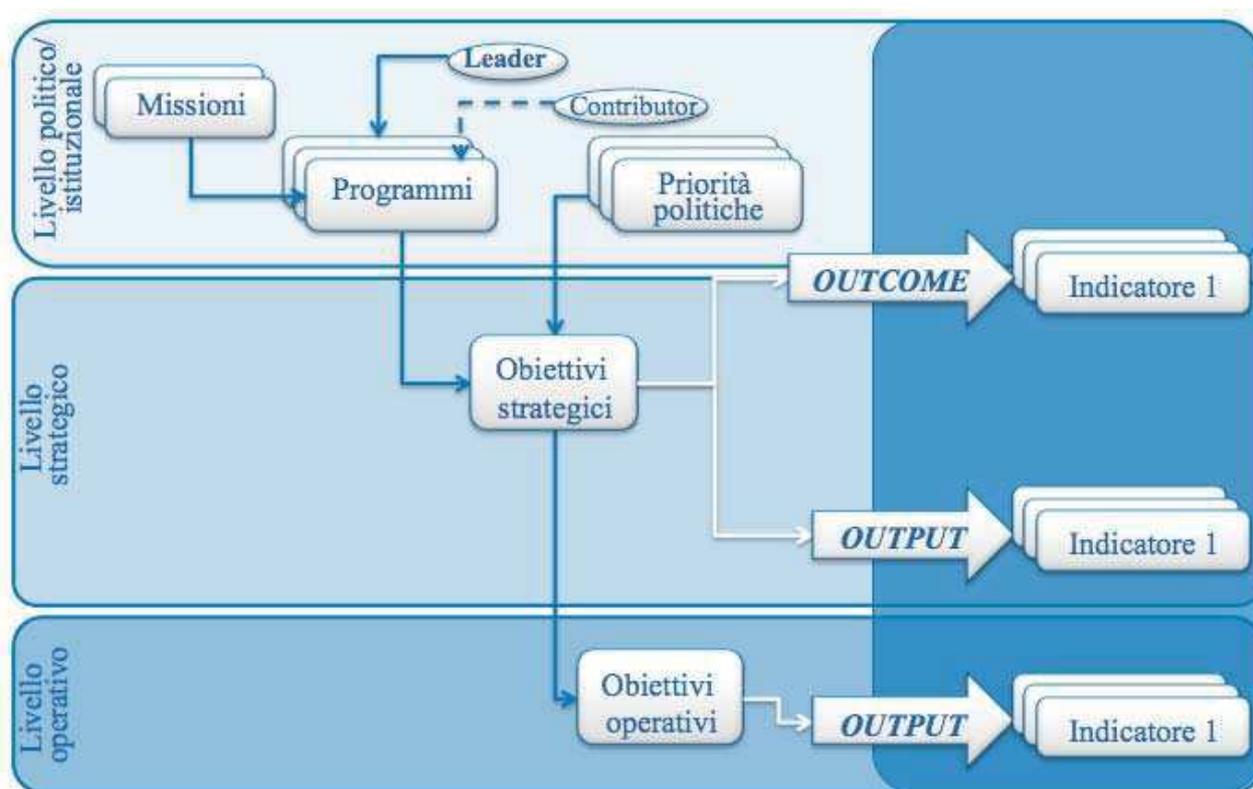
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;*
definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance
- 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 delle*

amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Va da se che il funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance non si discosta molto, come accennato, da quello che il D.Lgs. 267/00 (Testo Unico degli Enti Locali) definisce come processo di Programmazione e Controllo e che viene posto come guida del funzionamento degli Enti Locali. Si tratta ora di ripartire proprio dagli strumenti già in uso, potenziarli laddove necessario, metterli a sistema per consentire una loro lettura coerente ed integrata, inserendo in questo percorso i nuovi strumenti che il legislatore mette a disposizione quali: Piano della Performance, Relazione sulla Performance, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il Sistema disciplinato in questo documento, è proprio lo strumento per integrare tutti questi elementi e per dare organicità al percorso del Comune di recepimento del principio della Riforma.

Il Sistema rappresenta un momento cruciale di verifica della congruità delle fasi precedenti e di controllo e garanzia per le fasi successive.

Il Ciclo di Gestione della Performance ha la finalità di garantire la coerenza tra la Mission e la Vision del Comune, dettate dall'Amministrazione, e gli obiettivi prima strategici di Ente e poi operativi legati ai singoli uffici e servizi; tale Ciclo in maniera grafica può essere così descritto (schema ripreso da deliberazione CIVIT):



Chiaramente tale modello di riferimento è valido per tutta la Pubblica Amministrazione, di ogni ordine e grado e di qualsiasi dimensione: ecco che si rendono necessari degli adattamenti legati al contesto specifico in cui il modello viene calato (questo è ancor più vero per un Comune visto il processo di adattamento ai principi della Riforma all'interno dei propri istituti, espressamente previsto dal D.Lgs. 150/09).

Per il Comune, le "priorità politiche", frutto della traduzione di Mission e Vision, vanno poi articolate attraverso gli strumenti dei programmi e progetti (del Documento Unico di

programmazione – D.U.P.), i quali a loro volta si traducono in obiettivi annuali (o pluriennali) affidati ai Responsabili unitamente alle dotazioni umane, finanziarie e strumentali necessarie per raggiungerli con strumenti quali Piano delle Performance, Piano esecutivo di Gestione e Piano degli Obiettivi.

Nel Comune quindi, tende a sfumarsi quella netta distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi, anche se si rende necessario grazie ai nuovi strumenti garantire che gli obiettivi affidati ai Responsabili siano effettivamente strategici, ossia siano coerenti con la programmazione di medio e lungo periodo ed abbiano dei contenuti di rilievo per l'Ente (come del resto richiesto all'art. 5 del Decreto quando vengono delineati i requisiti che devono possedere gli obiettivi), ed anche se è necessario che negli strumenti di programmazione vi siano allo stesso tempo obiettivi di performance organizzativa ed obiettivi di performance individuale.

Per quel che concerne il Piano della Performance richiesto dal legislatore, negli Enti Locali lo stesso è uniformato nel Piano esecutivo di Gestione ai sensi dell'art. 169, comma 3 bis., del D.Lgs. 267/2000.

Sicuramente infine, rimane la necessità di dotarsi di sistemi atti a monitorare e misurare, anche attraverso Indicatori di performance ed Indicatori di impatto, i risultati dell'azione ai vari livelli.

Personale Responsabile di Area titolare di P.O.

Responsabilità della valutazione

Il Nucleo di valutazione, in collaborazione con il Segretario Comunale, accerta la rispondenza dei risultati conseguiti dalle posizioni organizzative per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia ed economicità conseguita nella gestione.

Il Nucleo di valutazione propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di posizione organizzative e l'attribuzione ad essi dei premi istituiti.

Ai sensi dell'art.36 ter, comma 9, del Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi “Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Processo di valutazione

Il nucleo verifica e valuta la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa alle prescrizioni ed agli obiettivi predeterminati con il Piano Risorse ed Obiettivi (PRO) e verifica l'efficienza, l'efficacia e l'economicità come da schede attualmente già in uso.

Fattori per la valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come certificati dal Nucleo di valutazione, con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del Piano della Performance e del PEG/PDO, il Sindaco formalizza i risultati attesi sulle attività ricorrenti e sulle eventuali attività progettuali.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc.

I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione. A tal fine sono utilizzati, di norma, tre tipi di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza:

parametro: consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva. In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. E' un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro.

indicatore: consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). E' un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle progettuali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre.

scostamento: consiste nel valore derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi. E' un fattore di valutazione significativo che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

Tali indicatori di performance, debitamente valorizzati a preventivo, rappresentano di fatto la parte prevalente su cui verte poi la valutazione dei responsabili (come previsto dall'art. 9 comma 1 lettera a del D.lgs 150/09 come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017), ed allo stesso tempo consentono di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La metodologia permanente di valutazione è adeguata alla normativa vigente, in particolare al D.Lgs. 150/2009 come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017; inoltre, tiene conto della contrattazione collettiva nazionale.

I fattori di valutazione prendono in considerazione anche le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate

La metodologia si caratterizza, in tal senso, come sistema che produce un'unica valutazione utilizzabile per diverse finalità propriamente riferite al sistema premiante.

Nella **Tabella 1** sono esemplificati i fattori utilizzati per la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa. Per ciascuno sono riportati elementi descrittivi e modalità applicative, nel pieno rispetto delle indicazioni di legge in materia.

Tabella 1

Oggetto della valutazione	Fattori della metodologia	
Art 4 comma 2 lett a e b D.Lgs. 150/2009 Incidenza 90/100	3a	Risultati per gli Obiettivi raggiunti
		Parametri
		Indicatori
		Scostamento
Art 4 comma 2 lett c e d D.Lgs. 150/2009 Incidenza 10/100	3b	Comportamenti organizzativi, competenze professionali e manageriali, qualità del contributo apportato.
		Sviluppo degli altri. Valorizzazione del personale e capacità di valutare i propri collaboratori
		Capacità di gestire il tempo e flessibilità.
		Orientamento all'utenza (interna/esterna)
		Attività di Pianificazione e controllo
Totale	3a+3b	= punteggio attribuibile 100/100

Per la valutazione della prestazione con i fattori elencati è opportuno fare riferimento, in particolare:

- ai **risultati della prestazione**;
- alla **capacità dimostrata**, che sia utile ed esclusiva per il conseguimento dei risultati attesi;
- alla modalità con cui **la prestazione è realizzata**, con riferimento alla coerenza con le direttive impartite;
- alla **partecipazione fattiva** a progetti oppure obiettivi specifici;
- al fatto che i **doveri del dipendente** sono comunque sanciti dal contratto di lavoro e quindi i riferimenti forniti dal dirigente/responsabile del servizio attengono alla specificità di fatti legati a particolari esigenze, a modifiche organizzative, ecc.;
- a favorire l'effettiva **partecipazione alla valutazione** da parte di ciascun dipendente, al quale, comunque, è attribuita la facoltà di contraddittorio con il dirigente/responsabile del servizio, motivando le proprie ragioni sulla scheda di valutazione che verrà fornita allo stesso, durante il processo valutativo e, comunque, prima della conclusione.

3.A) Fattori per la valutazione della prestazione per obiettivi individuali ed indicatori per ambito organizzativo di diretta responsabilità ed efficacia, efficienza ed economicità dell'azione intrapresa. (Peso ponderato 90/100.)

Ai fini della valutazione dei fattori sopraesposti vengono mantenute le attuali schede del sistema di valutazione in auge presso l'ente.

La valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente e/o dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come certificati dal Nucleo di valutazione (o OIV), con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.

I parametri da tenere in considerazione sono:

- gli **indicatori di risultato**, che definiscono, oggettivamente e soggettivamente, quando l'obiettivo può essere considerato raggiunto secondo le aspettative iniziali;

- Il **peso dell'obiettivo**, che definisce il livello di difficoltà del medesimo ed anche l'importanza che rinveste per le strategie e le attese dell'organo di governo.

L'**indicatore di risultato** è dato dal rapporto fra i seguenti elementi:

$$\text{Indicatore di risultato} = \frac{\text{Risultato raggiunto}}{\text{Risultato previsto}}$$

Tale indicatore esprime la capacità di una unità organizzativa di raggiungere i risultati attesi.

A titolo esemplificativo si ipotizzano i seguenti indicatori di risultato:

- indicatori che rilevano il rispetto della tempistica
- indicatori che esprimono il livello di attività svolta;
- indicatori che esprimono il livello di qualità del servizio;
- indicatori che misurano il consumo delle risorse assegnate

Gli elementi utilizzati per quantificare gli indicatori di risultato, devono essere tali da trasmettere al responsabile la giusta consapevolezza circa il grado del raggiungimento dell'obiettivo, evitando così atteggiamenti demotivati; ad esempio gli indicatori di costo e spesa devono essere riferiti solo alle risorse che il responsabile P.O., può direttamente impiegare controllandone il relativo consumo.

Quando si individuano più obiettivi e/o indicatori di risultato per ciascun responsabile, bisogna pesare ciascun parametro, in modo da fissare a preventivo il criterio utilizzato per determinare il livello di raggiungimento dell'obiettivo, sulla base della strutturazione come risultante nell'esemplificazione della tabella e dei rapporti che seguono:

Indicatore di risultato	Peso	Risultato previsto	Risultato ottenuto	Scostamento	Grado di attuazione

Grado complessivo di attuazione dell'obiettivo	
---	--

Il **peso** anche se espresso in termini assoluti va riportato in valori percentuali.

Lo **scostamento** misura la differenza tra il risultato previsto ed il risultato ottenuto ed è espresso in termini percentuali.

$$\text{Scostamento} = \frac{\text{Risultato previsto} - \text{Risultato ottenuto}}{\text{Risultato previsto}} \times 100$$

Il **grado di attuazione** è determinato in relazione al **peso** ed allo **scostamento** di ogni singolo indicatore di risultato.

Grado di attuazione = Peso x (100 – scostamento)

(Lo scostamento può essere anche positivo quando i valori reali sono migliori dei valori previsti.)

Vengono qui allegate nr 3 schede predisposte per la valutazione su base informatica, precedute da una breve sintesi illustrativa dei Processi di Valutazione.

Il Grado complessivo di attuazione della performance è dato dalla somma dei gradi di attuazione dei singoli indicatori di risultato collegati a ciascun obiettivo di performance. Esso esprime in termini percentuali lo stato di attuazione complessivo dell'azione.

Il risultato finale poi sarà ponderato, quindi corretto, rispetto al peso attribuito dal nuovo sistema di valutazione di 90 punti su 100.

3 B) Fattori per la valutazione dei Comportamenti organizzativi, competenze professionali e manageriali (inclusa capacità di valutazione) e qualità del contributo assicurato alla performance generale di struttura. (Peso ponderato 10/100)

Per la valutazione di questa sezione sono utilizzati i fattori di seguito elencati, che rappresentano modelli comportamentali di riferimento. Totale punteggio attribuibile 10/100.

La performance individuale è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità, abilità, comportamenti (skills) messi in atto da ciascun Responsabile nell'attività di realizzazione degli obiettivi. Tutti questi elementi (*competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate*) vengono raccolti in 4 sottosezioni denominate rispettivamente:

- ❑ capacità di gestire il tempo e flessibilità (Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni)
- ❑ sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare (Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro)
- ❑ Attività di Pianificazione e controllo (Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione: interpreta dati complessi, individua soluzioni, esplora alternative, analizza costi/benefici, supera le implicazioni impreviste e valuta margini di miglioramento)
- ❑ orientamento (relazione) al cliente/utente interno/ esterno (amministratori, utenti, collaboratori).

La valutazione di questa sezione avviene utilizzando il medesimo range valutativo espresso in centesimi per ciascun elemento (la valutazione finale è la media dei punteggi attribuiti ai singoli fattori): in questo caso il Nucleo di Valutazione rinvia l'attribuzione dei relativi punteggi alle indicazioni fornite dal Segretario/Direttore Generale al quale è attribuito il "ruolo di raccordo tra l'organismo e l'organizzazione dell'Ente". È garanzia infatti di un sistema efficace ed equilibrato, che gli elementi di valutazione siano ponderati e siano affidati, quando hanno a che fare con la conoscenza diretta del valutato derivante dal lavoro quotidiano (come succede quindi per gli elementi oggetto di questa sezione del Sistema), ad una figura interna di garanzia qual è quella del Segretario.

Nella presente regolamentazione, al fine di poter guidare la valutazione dei quattro (4) elementi oggetto della presente sezione, viene fornito il quadro di riferimento cui ci si dovrà attenere: una sorta di guida alla valutazione utile sia per i valutatori che per i valutati.

Di seguito la regolamentazione degli elementi oggetto di valutazione per la sezione della performance individuale: **GUIDA ALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI, PROFESSIONALI, COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (INCLUSA CAPACITA' DI VALUTARE) E QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DI STRUTTURA**

DEFINIZIONE	LIVELLI			
	Da 0 a 29	Da 30 a 49	Da 50 a 79	Da 80 a 100
<p><u>1.FLESSIBILITA' E AUTONOMIA:</u></p> <p>capacità di gestire il tempo e flessibilità (Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni)</p>	<p>Non si dimostra flessibile alle esigenze dell'organizzazione: tende a svolgere solo il lavoro assegnato e rifiuta di svolgere incarichi non previsti.</p> <p>Tende ad evitare i lavori che escono dalla routine, dinanzi ad un problema non cerca di individuare le possibili soluzioni.</p>	<p>Ha dimostrato sufficiente flessibilità, ma ha avuto bisogno di essere sollecitato in momenti di emergenza o per svolgere nuovi incarichi.</p> <p>Ha spesso bisogno del supporto dei colleghi per affrontare problemi nuovi e imprevisti, che percepisce come ostacoli.</p>	<p>Ha dimostrato adattabilità e disponibilità ad affrontare cambiamenti e imprevisti.</p> <p>Si è offerto spontaneamente di dare aiuto ai colleghi (e/o collaboratori) per concludere un progetto.</p> <p>Propone spesso soluzioni efficaci ai problemi operativi che incontra.</p>	<p>E' sempre disponibile a nuovi incarichi, propone egli stesso cambiamenti, diventando punto di riferimento per gli altri. Apprende dal cambiamento.</p> <p>Si assume la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole al meglio. Cerca autonomamente di migliorare il proprio lavoro, studia le soluzioni ai problemi, fa sforzi straordinari.</p>
<p><u>2. SVILUPPO DEGLI ALTRI E CAPACITA' DI VALUTARE</u></p> <p>sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare (Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro).</p>	<p>Non si dimostra interessato alla crescita professionale dei propri collaboratori, non si preoccupa di monitorare il loro rendimento, non è quindi in grado di comprendere di quale tipo di supporto essi hanno bisogno per migliorare.</p>	<p>Sufficientemente interessato a migliorare le competenze dei propri collaboratori, cerca di supportarli mettendo a disposizione la propria esperienza, senza però aver chiaro quali sono le carenze di ciascuno. Non è in grado di concepire un piano sistematico di sviluppo.</p>	<p>Attento al miglioramento professionale dei propri collaboratori, mette a disposizione la propria esperienza, propone corsi di formazione e aggiornamento sulle novità del settore.</p>	<p>Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori, monitorando le loro prestazioni e potenzialità con strumenti formalizzati; interviene progettando piani di aggiornamento e sviluppo, affida compiti e obiettivi di crescente responsabilità.</p>
<p><u>3. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</u></p> <p>Attività di pianificazione e di controllo (Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di programmazione e di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione)</p>	<p>Predisporre con poca chiarezza i programmi delle attività senza tener conto delle priorità. Non riesce a gestire bene il tempo nella fase di realizzazione. Non effettua controlli puntuali</p>	<p>Riconosce solo le decisioni rilevanti e definisce parzialmente i programmi delle attività e le azioni necessarie per la realizzazione dei progetti. Effettua solo i controlli di legge.</p>	<p>Sa gestire progetti complessi per entità e diversificazione delle risorse coinvolte. Dimostra di saper fronteggiare fatti imprevisti e di riformulare i programmi in base alla variabilità del contesto. Monitora l'andamento delle</p>	<p>Interpreta ed articola complessi piani di azione attraverso l'approfondimento e il controllo dei fattori rilevanti. Esplora soluzioni alternative, analizza costi/benefici, supera le implicazioni impreviste e valuta margini di miglioramento.</p>

			attività, adotta eventuali idonee azioni correttive di media complessità	Raggiunge l'obiettivo oltre gli indicatori prefissati ovvero in contesti molto mutevoli.
<p>4. ORIENTAMENTO (relazione) AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO:</p> <p>capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente/ interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile.</p>	<p>Non risponde alle attese. Non capisce i bisogni dei clienti/ utenti e non si attiva per soddisfarli. Non si preoccupa di trasmettere con il proprio comportamento un'immagine positiva dell'Ente e/o settore.</p>	<p>Offre il servizio e l'assistenza minimi indispensabili, dimostrandosi rigido e formale di fronte a richieste insolite o di difficile comprensione. Cura poco la soddisfazione del cliente/utente e gli aspetti di relazione e di immagine dell'Ente/settore.</p>	<p>Risponde a richieste di informazioni, comunica con regolarità con il cliente/utente: si informa sul suo livello di soddisfazione. E' affidabile, puntuale e scrupoloso. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni. Si preoccupa dell'immagine dell'Ente.</p>	<p>E' sempre a completa disposizione del cliente/utente, risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza. Si impegna costantemente per fornire una buona immagine dell'Ente.</p>

La valutazione della prestazione delle P.O. è formalizzata su apposita scheda, come da schema allegato.

Sistema di incentivazione: la Retribuzione di Risultato

La retribuzione di risultato è calcolata applicando alla percentuale fissata dall'ente negli atti di programmazione gestionale (PEG) la conseguita valutazione sulla base dei risultati della performance.

Scala della valutazione

La percentuale di risultato erogabile, viene calcolata in funzione dei punteggi ottenuti dalla valutazione complessiva della performance individuale (secondo l'allegata scheda di valutazione qui descritta e di seguito riportata), secondo quanto previsto dalle seguenti fasce di valutazione: l'incentivo potrà essere del 100% fino allo 0%, secondo quanto stabilito dalla seguente tabella 2:

tabella 2

Se 3.A)+ 3.B) =totale valutazione	giudizio	% retribuzione risultato
da 90 <% ≤ a 100	Ottimo	100%
da 80 <% ≤ a 90	Buono	90%
da 70 <% ≤ a 80	Discreto	75%
da 60 <% ≤ a 70	Sufficiente	55%
% ≤ a 60	Insufficiente	0%

Il giudizio della tabella 2 esprime il seguente significato:

- insufficiente: nettamente inferiore ai risultati attesi;
- sufficiente: quasi rispondente ai risultati attesi;
- discreto: rispondente ai risultati attesi;
- buono: elevato, superiore ai risultati attesi;
- ottimo: assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

Personale dipendente non titolare di P.O.

Responsabilità della valutazione

Il personale dipendente non titolare di PO è valutato ciascuno dal proprio responsabile con posizione organizzativa dell'area di appartenenza.

Ai sensi dell'art.36 ter, comma 9, del Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi "Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

La performance del personale dipendente non titolare di PO è valutata e misurata con riferimento alle schede allegate al contratto decentrato integrativo dell'ente tenuto conto degli obiettivi assegnati con il Piano della Performance.

=====

Contenzioso sulla valutazione della prestazione

Se la valutazione non è condivisa, il valutato può chiederne la modifica al Responsabile della valutazione, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi, con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 5 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.

Chi valuta assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione, da parte del responsabile di posizione organizzativa o del personale tutto ovvero con la decisione definitiva di chi valuta, sulla richiesta motivata di modifica della valutazione.

Se persiste l'insoddisfazione da parte dei valutati sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la formale procedura di contenzioso così come modificata dalla L. 183/2010 (Collegato lavoro).

Infine per riepilogare :I soggetti della Valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta da:

- b) Nucleo di Valutazione, in collaborazione con il Segretario Comunale, cui compete la misurazione e valutazione della performance, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili con posizione organizzativa dell'Ente.
- c) responsabili con posizione organizzativa, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale loro assegnato.

Coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi di controllo, e di programmazione

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua al suo interno anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e gestione, che nel loro insieme costituiscono il Piano della Performance, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i responsabili verranno poi valutati (quelli di performance individuale e quelli di performance organizzativa). La coerenza quindi tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

A ciò si aggiunga che la necessità di coerenza è data anche dai requisiti che devono avere gli obiettivi affidati ai responsabili ossia che essi siano, come stabilito all'art. 5 comma 2 del Decreto, (tra gli altri):

- ❑ *Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle proprietà politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.*
- ❑ *Specifici e misurabili in termini concreti e chiari.*
- ❑ *Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.*
- ❑ *Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.*
- ❑ *Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

Ecco che per programmare degli obiettivi, che poi verranno misurati e valutati nella loro realizzazione sulla base delle indicazioni previste dal presente Sistema, si rende necessario che questo sia coerente con gli strumenti di programmazione, di gestione e di bilancio.

Per quel che concerne la coerenza con i sistemi di controllo, va osservato come nel corso del tempo si renda necessario sviluppare la cultura del controllo di gestione e del controllo strategico, quali elementi utili all'accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente e quali utili supporti per i processi di misurazione e valutazione previsti anche dal presente Sistema.

Le schede del sistema di misurazione e valutazione della performance

A conclusione del Sistema, vengono fornite le schede di valutazione di:

1. Responsabili con Posizione Organizzativa
2. Altri dipendenti

Breganze, 27/02/2018