

# CICLO DELLA PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

\*\*\*

## 1. Premessa

Nell'ambito del continuo e caotico processo di riforma della Pubblica Amministrazione, il decreto legislativo n. 150/2009, noto come decreto Brunetta (semplicemente "decreto" per il prosieguo) mira a realizzare l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni attraverso una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro pubblico, l'introduzione di nuove regole in materia di contrattazione collettiva e di sistemi di valutazione delle strutture e del personale. Il decreto, inoltre, si propone di valorizzare il merito, di promuovere la pari opportunità, di disciplinare con più rigore la dirigenza pubblica e la responsabilità disciplinare.

L'intera normativa ruota intorno al concetto di *performance* intesa, all'interno, come sistema razionale di organizzazione e di gestione e, all'esterno, come proiezione dell'attività e del funzionamento dell'amministrazione in termini di risultato. La *"performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita"*. In sintesi, il termine **"performance"**, utilizzato costantemente dal Legislatore nazionale, può tradursi, nel nostro ambito, con "rendimento", "prestazione", con riferimento esteso ai processi correlati che al raggiungimento di tale rendimento o prestazione concorrono.

Il sistema di misurazione e di valutazione introdotto è il punto che mira a dare concretezza all'innovazione. I principi generali della riforma riguardano:

- le finalità della misurazione e valutazione della performance che consistono nel miglioramento della qualità dei servizi offerti e nella crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti;
- l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni della misurazione e della valutazione della performance complessiva, delle unità organizzative o aree di responsabilità e dei singoli dipendenti;
- l'adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa secondo criteri connessi a soddisfare gli interessi dei destinatari dei servizi e degli interventi;
- l'adozione di modalità e strumenti di comunicazione che garantiscano la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance;
- l'erogazione dei premi legati al merito subordinata alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

Con decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141 sono state introdotte modifiche e integrazioni al decreto tra le quali rileva, per quanto riguarda il presente documento, il **rinvio dell'applicazione della differenziazione retributiva in fasce** prevista dall'articolo 19 del decreto 150/2009 a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006 – 2009.

## 2. L'estensione delle disposizioni del decreto 150/2009 agli enti locali

Il decreto si applica agli enti locali prevedendo:

- **disposizioni di diretta applicazione** dall'11 novembre 2009 (data di entrata in vigore del decreto), ai sensi dell'art.16, comma 1:
    - articolo 11 – comma 1: principio della "trasparenza"
    - articolo 11 – comma 3: massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance
  - **disposizioni che prescrivono l'adeguamento degli ordinamenti ai principi ivi contenuti**, entro il 31 dicembre 2010 (articolo 16, commi 2 e 3, articolo 31 e articolo 74, comma 2)
- Per altre disposizioni nulla si dice, per cui sono da intendersi come mero riferimento per gli enti locali.

## 3. I presupposti del sistema di misurazione e valutazione della performance: il ciclo di gestione della performance e il principio della trasparenza

### 3.1 Sistema di misurazione e valutazione della performance

Ai sensi dell'articolo 7 del decreto, le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare, con apposito provvedimento, il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" allo scopo di procedere annualmente a valutare la performance organizzativa e individuale. Detto sistema presuppone l'introduzione del **ciclo di gestione della performance**, previsto dall'articolo 4 del medesimo decreto, che rappresenta la premessa logica e metodologica dell'intero processo, e si basa sul principio della trasparenza.

### 3.2 Il Ciclo di gestione della performance

Il *ciclo di gestione della performance* si sviluppa attraverso le seguenti fasi in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio:

- 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'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.

### 3.3 Il Piano della performance

Punto di partenza del ciclo è il "**Piano della performance**" (articolo 10) che presenta le seguenti caratteristiche:

- è un documento di programmazione triennale,
- è coerente con il ciclo della programmazione e del bilancio;
- individua obiettivi strategici ed operativi;
- definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente;
- definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale;
- è redatto annualmente entro il 31 gennaio o al più entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione;
- la mancata adozione implica il divieto di erogare la retribuzione di risultato ai dirigenti.

**Gli enti locali potranno stabilire, in base alla loro autonomia organizzativa, le modalità di svolgimento del ciclo.** In considerazione della diversa disciplina dell'ordinamento contabile degli enti locali, è possibile tuttavia affermare che, come sostenuto anche dall'ANCI e ammesso dalla CIVIT, la redazione appropriata del Piano esecutivo di gestione (**PEG**), sulla base di quanto stabilito dall'articolo 169 del vigente testo unico, **può sostituire il Piano della performance.**

Va peraltro rilevato che l'art. 10 del decreto, che prevede Piano e Relazione della performance, non rientra tra gli articoli di immediata applicazione ai comuni, ai Consorzi di Comuni né tra quelli che dispongono i principi a cui adeguarsi.

Recentemente, come si dirà più approfonditamente in seguito (vedasi punto 5.1), l'art. 3, comma 1, lettera g-bis), della L. n. 213/2012 ha disposto che il Piano della Performance, unitamente al Piano dettagliato degli Obiettivi, sia unificato organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione.

### 3.4 Gli obiettivi

L'individuazione degli **obiettivi** e la loro misurazione attraverso adeguati indicatori rappresenta la caratteristica fondamentale del Piano. In base all'articolo 5, comma 2 del decreto le amministrazioni pubbliche, ivi compresi le regioni e gli enti locali, devono assicurare che essi siano:

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

### 3.5 La Relazione sulla performance

**La Relazione sulla performance** di cui al precedente punto 3.3, dà conto dei risultati raggiunti al di là degli aspetti economico-finanziari.

La Relazione presenta le seguenti caratteristiche:

- è un documento annuale da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo;
- evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti con riferimento agli obiettivi programmati e alle risorse utilizzate;
- rileva gli scostamenti tra risultati e obiettivi;
- evidenzia il bilancio di genere realizzato;
- è diretto agli organi di governo, ai vertici dell'ente e viene pubblicato secondo norma.

Parallelamente alla misurazione e alla valutazione della *performance*, le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

## 4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

### 4.1 Elementi costitutivi e soggetti

Si è già detto che tutte le amministrazioni pubbliche, e perciò anche gli enti locali e loro Consorzi, sono tenute ad adottare, con apposito provvedimento, il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" allo scopo di procedere annualmente a valutare la performance organizzativa e individuale. Ai sensi dell'articolo 7 del decreto, detto provvedimento individua, i seguenti elementi del sistema:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

I **soggetti** preposti alla misurazione e alla valutazione della performance, previsti dall'articolo 12, sono:

A) la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (**CIVIT**), organismo centrale che ha il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio indipendente delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione, di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale.

B) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance (**OIV**), che esercitano in piena autonomia funzioni di monitoraggio del funzionamento del sistema, provvedono alla validazione della Relazione di performance, verificano la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, promuovono la trasparenza e l'integrità, verificano i risultati sulle pari opportunità, curano annualmente indagini sul benessere organizzativo e sulla condivisione del sistema di valutazione.

In particolare, detti organismi svolgono attività di controllo strategico e propongono all'organo di governo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi. Secondo quanto disposto dalla delibera della CIVIT n. 23/2012, sostituita dalla delibera n. 12/2013, gli enti locali, stante il mancato rinvio dell'art. 16, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 all'art. 14 dello stesso decreto hanno la **facoltà, e non l'obbligo, di costituire l'OIV**, in quanto, nella loro autonomia, possono affidare ad altri organi i compiti previsti dai principi di cui alle disposizioni del decreto indicate nell'art. 16.

C) gli **organi di indirizzo politico-amministrativo** di ciascuna amministrazione, che promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

D) i **dirigenti** di ciascuna amministrazione con riferimento all'attività e al personale del settore o servizio cui sono preposti.

## **4.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale: la valorizzazione del merito**

I criteri e gli strumenti per la valorizzazione del merito e per l'incentivazione della performance individuale dei dipendenti e dei dirigenti costituiscono oggetto delle disposizioni contenute nel titolo terzo del decreto. Le amministrazioni promuovono il merito e il miglioramento della performance anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera. Premi e incentivi devono comunque essere assegnati sulla base di verifiche e di attestazioni derivanti dal sistema di misurazione adottato in quanto è vietata la distribuzione indifferenziata o automatica dei medesimi.

In questa parte del decreto 150/2009 è presente la discussa norma relativa ai criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale secondo diversi livelli di performance. Essa, tra l'altro, stabilisce (articolo 19):

- “1. In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti e valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.*
- 2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:*
  - a) il venticinque per cento è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;*
  - b) il cinquanta per cento è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;*
  - c) il restante venticinque per cento è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale”.*
- 3. Per i dirigenti si applicano i criteri di compilazione della graduatoria e di attribuzione del trattamento accessorio di cui al comma 2, con riferimento alla retribuzione di risultato”.*

*Con il decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141 sono state, tra l'altro, introdotte modifiche all'articolo 19 nel senso che " le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente".*

La disposizione, come già sottolineato, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006 – 2009 e, a tal riguardo, l'articolo 5, commi 11 e seguenti, del D.L. 95/2012 convertito dalla legge 135/2012 (spending review) dispone che, nelle more dei rinnovi contrattuali e in attesa dell'applicazione del citato articolo 19, la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali,
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale spetta ai singoli dirigenti con riferimento al personale assegnato all'unità organizzativa cui il dirigente è preposto. I criteri e le modalità della misurazione e della valutazione sono stabiliti nel provvedimento che disciplina il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ente, ma occorre tuttavia considerare:

- il conseguimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo,
- la qualità del contributo all'unità organizzativa in cui il dipendente opera,
- le competenze dimostrate,
- i comportamenti professionali e organizzativi.

Per premiare il merito e la professionalità, le regioni e gli enti locali possono utilizzare, ai sensi dell'art. 20, oltre a quanto stabilito in via autonoma nei limiti delle risorse disponibili, i seguenti strumenti adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti:

- il bonus annuale delle eccellenze,
- il premio annuale per l'innovazione,
- le progressioni economiche,
- le progressioni di carriera,
- l'attribuzione di incarichi e di responsabilità,
- l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale,
- premi di efficienza.

I criteri base di attribuzione dei premi consistono nella selettività, valutazione differenziata e valorizzazione del merito.

"Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono, come noto, i seguenti:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti, dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Un buon sistema di misurazione della performance individuale risulta caratterizzato, a titolo esemplificativo, dai seguenti elementi:

- Individuazione dei valutati in coerenza con gli artt. 9 D.Lgs. n. 150/09 e 16-17 D.Lgs. n. 165/01,

- Distinzione dei criteri di valutazione tra personale dirigente e non dirigente,
- Distinzione dei criteri per i dirigenti di vertice,
- Dizionario delle competenze formulato come lista di comportamenti (o come insieme di conoscenze, capacità ed attitudini),
- Adozione di scale di valutazione,
- Adozione di pesi associati agli obiettivi e/o indicatori,
- Definizione di procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali,
- Utilizzo di schede di valutazione,
- Definizione di ulteriori approcci aggiuntivi rispetto al gerarchico (ad esempio: autovalutazione, dal basso all'alto, dagli stakeholder, 360 gradi),
- Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati,
- Descrizione di piani di miglioramento individuali,
- Presenza delle procedure di conciliazione,
- Presenza di un soggetto terzo valutato/valutatore nelle procedure di conciliazione (delibera CiVIT n. 104/2010),
- Definizione di indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi,
- Presenza di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo,
- Differenziazione tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi,
- Collegamento con i sistemi incentivanti (specificare: fasce di retribuzione, progressioni di carriera, etc.)”.

### **4.3 La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti**

In ordine alla misurazione e alla valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità, oltre all'applicazione dei criteri indicati nel paragrafo precedente, l'articolo 9 del decreto stabilisce ulteriori elementi.

La misurazione e la valutazione vanno in particolare collegate:

- 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.

Come già riportato al punto 4.2, al riguardo il citato articolo 5, comma 11, del D.L. 95/2012, convertito dalla legge 135/2012 (spending review), dispone che, nelle more dei rinnovi contrattuali, le amministrazioni valutano la performance del personale dirigenziale in relazione ai seguenti parametri:

- a) raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
- b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

La valutazione dei dirigenti spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo sulla base di una proposta motivata del Nucleo di Valutazione.

### **4.4. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa**

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa si manifesta indubbiamente complessa.

Essa presuppone l'attivazione del ciclo di gestione della performance e soprattutto la redazione a consuntivo della Relazione sulla performance in cui, attraverso appropriate descrizioni e l'introduzione di adeguati indicatori, non soltanto di input e di output, ma soprattutto di outcome, viene dimostrata in maniera significativa l'intera attività svolta dall'ente e dalle sue articolazioni

organizzative. Ai sensi dell'articolo 8 del decreto 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione delle politiche attivate per soddisfare i bisogni finali della collettività amministrata,
- l'effettivo grado di attuazione di piani e programmi: fasi, tempi, standard qualitativi e quantitativi,
- risorse assorbite,
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi,
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi,
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi,
- l'efficienza e nell'impiego delle risorse e, in particolare, il contenimento e la riduzione dei costi e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi,
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati,
- il conseguimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'articolo 8, cui si riferisce il sistema di misurazione della performance organizzativa, non rientra tra le disposizioni cui gli enti locali sono tenuti ad adeguarsi.

## **5. L'applicazione della norma nell'ordinamento e nella prassi del C.I.S.A. di Tortona**

In relazione a quanto previsto dal citato decreto, il presente documento:

1. individua e definisce il *"Ciclo di gestione della performance"* (art 4 decreto) ed il *"Sistema di misurazione e valutazione della performance"* (art 7 decreto), rappresentati documentalmente dal Piano della performance e dalla Relazione sulla performance di cui all'art. 10 del medesimo decreto,
2. introduce misure organizzative e costituisce atto di ricognizione e di indirizzo nei confronti del personale coinvolto nei processi di programmazione e di verifica dei risultati.

L'assetto che ne deriva tiene conto:

- in primo luogo della specifica realtà locale del C.I.S.A. di Tortona composto da 40 Comuni di medie e piccole dimensioni, che ha una popolazione di oltre 62.000 abitanti, in un contesto di progressiva riduzione di risorse e di incremento di adempimenti formali legati in particolare al nuovo assetto dei controlli, della trasparenza, della normativa anticorruzione;
- dell'autonomia riconosciuta agli enti locali dallo stesso decreto, il quale, in relazione al Titolo II *"Misurazione, valutazione e trasparenza della performance"*, prevede non la pedissequa applicazione della norma ma l'adeguamento dell'ordinamento ai soli principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1, rimanendo quindi escluso qualsiasi riferimento al Piano della performance e alla Relazione sulla performance previsti dall'art. 10.

### **5.1 Il Ciclo della performance**

Va preliminarmente osservato che, analizzando le fasi del ciclo della performance, così come indicate dall'art. 4 del Decreto, gli strumenti attualmente in uso agli EELL rispondono nella sostanza a molte delle richieste della riforma. In particolare i documenti di programmazione e pianificazione richiamati dal Titolo II del TUEL (su tutti la Relazione Previsionale e Programmatica e il PEG/PDO) formalmente assolvono la funzione indicata dal Decreto relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi di gestione e al collegamento tra questi ultimi e le risorse.

Da sottolineare che a partire dall'esercizio 2016 la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) verrà sostituita dal Documento Unico di Programmazione (DUP), come previsto dal D.Lgs. 23.6.2011, n. 118, recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi.

Può essere utile il seguente prospetto di collegamento:

Richieste del D. Lgs. 150/09	Strumenti in uso negli Enti Locali
Programmazione dei servizi e degli interventi previsti su cui misurare la performance dell'Ente	Bilancio Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) / Documento Unico di Programmazione (DUP) (dal 2016)
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Piano Esecutivo di Gestione (PEG) Piano Dettagliato degli Obiettivi (PdO)
Collegamento tra obiettivi e allocazione risorse	PEG
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Verifica interna a cura del Direttore o suo delegato
Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale	Sistema di valutazione
Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito	Sistema di valutazione, attraverso il Nucleo di Valutazione (NdV)
Rendicontazione dei risultati ai soggetti individuati dalla norma	Referto del CdG Relazione al Consuntivo Relazione finale del Nucleo di Valutazione

In dettaglio, i documenti che supportano il funzionamento del sistema dei controlli e del ciclo della performance, organizzati in una logica a cascata (top down direbbe il Legislatore), sono i seguenti:

- Linee di mandato approvate dall'Assemblea Consortile (definiscono il livello strategico, individuando le azioni e i progetti da realizzare nel corso del mandato),
- Relazione Previsionale e Programmatica (recepisce le priorità definite, declinandole sull'assetto organizzativo del C.I.S.A.), dal 2016 sostituita dal Documento Unico di Programmazione
- Bilancio di previsione,
- Bilancio pluriennale,
- Piano della Performance,
- Piano Esecutivo di Gestione (unitamente al Piano degli obiettivi, assolve allo scopo di definire il dettaglio operativo rispetto a quanto individuato dalla Relazione Previsionale e Programmatica e dal Bilancio di Previsione)
- Piano Dettagliato degli Obiettivi
- Relazione sulla Performance.

La pletera di strumenti programmatori ha probabilmente spinto il Legislatore a tentare di semplificare il quadro della produzione documentale stabilendo recentemente, con l'art. 3, comma 1, lettera g-bis), della L. n. 213/2012, che il Piano dettagliato degli Obiettivi e il Piano della Performance siano unificati organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione. E' quindi con la citata L. 213/2012 che il Piano della Performance viene di fatto introdotto nell'ordinamento degli enti locali, inglobandolo nel PEG/PDO. Si ritiene che nel processo di unificazione sia opportuno far prevalere la caratteristica dell'annualità del PEG e del PDO rispetto alla triennialità del Piano della Performance, in ciò supportati dalla non prevista applicazione agli enti locali dell'art. 5, comma 1, del Decreto, laddove si prevede, in coerenza con il Piano della Performance che *"gli obiettivi sono programmati su base triennale"*. Pertanto, il respiro triennale della programmazione è assicurato dalla RPP/DUP e dal bilancio pluriennale, mentre l'orizzonte temporale più congruo per gli strumenti di dettaglio PEG/PDO/PDP resta quello annuale.

## 5.2 Il Piano della Performance e il Sistema di valutazione

Le esigenze che il Legislatore ha posto a base del Piano delle performance sono soddisfatte, in ambito consortile, da:

- la Relazione Previsionale e Programmatica che comprende, per la parte entrata, una valutazione generale sui mezzi finanziari e per la spesa è redatta per programmi e per eventuali progetti con specificazione della finalità che si intende conseguire e delle risorse umane e strumentali ad esso destinate, indicando anche gli obiettivi che si intendono raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio. Come già evidenziato, tale strumento verrà sostituito a partire dal 2016 dal Documento Unico di Programmazione, che è composto da una sezione strategica, nella quale si individuano, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato, e da una sezione operativa, che contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.
- il Piano Esecutivo di Gestione che, sulla base dell'art. 169 del D.lgs n. 267/2000, contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli, ora unificato con il Piano Dettagliato degli Obiettivi, previsto // dall'art. 197, comma 2, lett. a). Il PEG/PDO rappresenta il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permette di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (RPP/DUP, bilancio pluriennale e bilancio preventivo annuale) uno strumento di pianificazione dei costi in cui vengono esplicitati gli obiettivi gestionali, pesati in relazione alla strategicità e complessità, assegnati al personale dirigente e ai titolari di posizione organizzativa, e da questi poi ribaltati e articolati nei confronti del personale assegnato.

Gli obiettivi gestionali, sono misurati attraverso indicatori di risultato con valore atteso al 31 dicembre di ogni anno di riferimento ovvero in date intermedie.

La misurazione e la valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti è effettuata dal Nucleo di Valutazione, soggetto di natura tecnica disciplinato dall'art. 21 del Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi, mentre la misurazione e la valutazione annuale della performance individuale del personale del C.I.S.A. è effettuata dai dirigenti, che sono responsabili della misurazione degli indicatori collegati a tutti gli obiettivi di performance del proprio Settore.

Può essere opportuno individuare un gruppo di indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati dell'Ente o della singola struttura, con particolare riferimento a:

- a) efficienza ed economicità dei servizi erogati;
- b) efficacia: quantità/produttività e qualità erogata (aderenza agli standard di qualità);
- c) risultati conseguiti con azioni e iniziative ad impatto sociale sulla società;
- d) risultati interni al Settore nel campo della gestione e dell'innovazione (miglioramenti nei processi, nelle strutture e nelle tecnologie dell'informazione);
- e) risultati finanziari (raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari, miglioramento delle entrate, riduzione delle spese);
- f) capacità di raggiungere la soddisfazione dei clienti dei servizi (qualità percepita) attraverso risultati di indagini di customer satisfaction, focus group, esame delle segnalazioni (reclami, apprezzamenti e suggerimenti degli utenti);
- g) trasparenza, criteri di partecipazione e responsabilizzazione;
- h) capacità di migliorare l'immagine complessiva dell'unità organizzativa rispetto ai cittadini, al livello politico, ai dipendenti;
- i) la capacità di sviluppare le competenze del personale, conseguire un adeguato livello di soddisfazione e motivazione del personale;
- l) la capacità di migliorare apportando cambiamenti in conseguenza di risultati inadeguati;
- m) il controllo e la gestione dei procedimenti e dei provvedimenti.

Occorre cioè valorizzare gli indicatori di qualità del servizio, di soddisfazione del cliente, di immagine esterna dell'ente, di responsabilità sociale e di innovazione dei processi, delle attività e dei servizi da erogare.

Inoltre, la performance organizzativa, intesa come la performance ottenuta dall'ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola, è riscontrabile alla fine del processo di valutazione come livello medio ponderato di conseguimento degli obiettivi dirigenziali misurato a livello di singola unità organizzativa.

### **5.3 Il processo di redazione e approvazione del PEG/PDO**

#### **5.3.1 Piano di predisposizione del PEG/PDO**

Contestualmente alla fase di predisposizione del PEG, il Presidente, d'intesa con il Consiglio di Amministrazione, definisce i singoli obiettivi, articolati in più attività, pesati in ragione della strategicità e complessità e correlati a indicatori di risultato.

Il processo include, parallelamente, la definizione delle risorse umane e economiche da assegnarsi a ciascun responsabile e collegate funzionalmente agli obiettivi attribuiti.

### **5.4. Monitoraggio dell'andamento della performance**

L'andamento della performance deve essere costantemente monitorato dai Dirigenti nel corso dell'intero esercizio. Il Nucleo di Valutazione effettua la rilevazione finale del grado di conseguimento degli obiettivi inclusi nel PEG/PDO.

In conseguenza del monitoraggio infrannuale o delle verifiche da parte dei Dirigenti possono essere suggeriti interventi correttivi ovvero modifiche degli obiettivi e/o degli indicatori.

E' di fatto possibile apportare nel corso dell'esercizio variazioni al PEG/PDO, che devono essere formalmente approvate dal Consiglio di Amministrazione sulla base di adeguate motivazioni. Le variazioni possono riguardare modifiche delle fasi e/o degli indicatori di un obiettivo o la eliminazione/sostituzione di un intero obiettivo. Le variazioni non pregiudicano la pesatura complessiva degli obiettivi assegnati al Dirigente che resta pari a 100.

I Dirigenti danno informazione ai propri dipendenti sull'andamento degli obiettivi di settore e individuali, nonché su eventuali criticità legate, sia alla realizzazione degli obiettivi, che alle variabili che saranno oggetto della successiva valutazione del comportamento.

### **5.5 Il raccordo tra sistema di valutazione e il sistema premiante**

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale e il rispetto delle metodologie approvate sono condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato della dirigenza, dei titolari di P.O. e del personale dipendente.

### **5.6 Valutazione della performance individuale dei dirigenti**

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata a due fattori, con pesi analoghi: la valutazione del rendimento legata al livello di conseguimento degli obiettivi (incidenza 50%); la valutazione del comportamento, che tiene conto anche della corretta applicazione delle norme in essere (incidenza 50%), secondo lo schema di cui all'allegato a) del presente documento.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Nucleo di Valutazione tiene conto della complessità e strategicità assegnata a ciascun obiettivo in sede di programmazione e del grado di raggiungimento.

Il peso degli obiettivi costituisce parametro per il riparto del fondo.

La quota teorica così spettante a ciascun soggetto viene poi erogata in base al punteggio complessivamente ottenuto in base ai due fattori suddetti, debitamente ponderati.

Il Nucleo rassegna la relazione finale al Presidente che d'intesa con il C.d.A. provvede a definire la valutazione finale.

## **5.7 Valutazione della performance individuale dei titolari di P.O.**

La valutazione della performance individuale dei titolari di P.O., effettuata dai Dirigenti preposti, è collegata per il 50% agli obiettivi operativi o gestionali e per il 50% al comportamento, secondo lo schema di cui all'allegato b) del presente documento.

## **5.8 Valutazione della performance individuale del personale del comparto**

I dirigenti e i titolari di posizioni organizzative a capo di specifici servizi valutano i dipendenti assegnati. In tali ultimi casi, ai dirigenti sovraordinati spetta la responsabilità di assicurare che le valutazioni espresse dalle posizioni organizzative siano in equilibrio rispetto all'andamento generale. La produttività del personale del comparto è erogata tenendo conto della percentuale di realizzazione degli obiettivi assegnati al dirigente del settore di appartenenza dall'Amministrazione in sede di elaborazione del PEG, nonché tenendo conto del grado di realizzazione degli obiettivi, desunti dagli obiettivi di PEG e assegnati dal dirigente direttamente al dipendente o al servizio di appartenenza dello stesso, tramite invio delle relative schede di PEG o altre forme di pubblicità. La valutazione tiene conto, inoltre, della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della performance individuale del personale del C.I.S.A. è collegata per il 20% alla realizzazione degli obiettivi assegnati al dirigente del settore di appartenenza in ragione del fatto che la capacità dei singoli di supportarsi reciprocamente ed integrarsi funzionalmente è condizione fondamentale per poter conseguire gli obiettivi assegnati al settore in un clima di sincera cooperazione, per il 20% alla realizzazione degli obiettivi assegnati direttamente al dipendente o al servizio di appartenenza e per il 60% al comportamento, secondo lo schema di cui all'allegato c) del presente documento.

## **5.9 Le procedure di conciliazione**

In esito alle valutazioni, vengono previste procedure di ricorso e, in ottemperanza all'art. 7 lett. b del Decreto, procedure conciliative.

In esito alle valutazioni dei titolari di P.O e del personale del C.I.S.A., eventuali ricorsi motivati andranno presentati, entro 30 giorni dall'avvenuta conoscenza, al Direttore e saranno decisi dal Nucleo di Valutazione, che, ascoltati il valutato, eventualmente accompagnato da un proprio rappresentante sindacale, ed il valutatore, formulerà una proposta conciliativa a cui il dipendente potrà aderire rinunciando a qualsiasi vertenza.

In esito alle valutazioni dei Dirigenti, essendo le medesime di competenza del Presidente d'intesa con il C.D.A., che decide sulla base del report del Nucleo di Valutazione, gli interessati potranno presentare al Presidente memorie ed osservazioni entro 15 giorni dal ricevimento del report del Nucleo di Valutazione. A sua volta il Presidente, d'intesa con il C.D.A., deciderà entro 15 giorni in merito ai rilievi evidenziati.

## **5.10 Relazione sulla performance**

### **5.10.1 Obiettivi della relazione**

La Relazione sulla performance ha una duplice finalità: da un lato rendere trasparente e comunicare agli utenti interni/esterni il rendiconto dei risultati di performance conseguiti dall'Ente nell'anno di riferimento, dall'altro avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

### **5.10.2 Forma e contenuti**

La Relazione sulla performance si sostanzia:

1. nella Relazione al Rendiconto della gestione e, come passaggio intermedio, nella verifica dello stato di attuazione dei programmi correlata alla manovra di salvaguardia degli equilibri di bilancio;

2. nella Relazione finale del Nucleo di Valutazione che, in particolare, dovrà contenere le seguenti informazioni:

- a) sintesi dei risultati salienti;
- b) eventuali significativi scostamenti, sia positivi che negativi, delle performance complessive ed individuali rispetto agli obiettivi individuati nel PEG/PDO;
- c) eventuali azioni correttive e piani di miglioramento intrapresi nel corso dell'esercizio per fare fronte a situazioni di criticità relativamente al raggiungimento dei target programmati.

### 5.10.3 La comunicazione dei risultati conseguiti

La Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito internet, nella sezione "Amministrazione trasparente", alla voce "Performance".

## 5.11 Prospetto di equiparazione

Previsti dal D.Lgs.150/2009	In uso nel C.I.S.A. di Tortona
Piano della performance	RPP – PEG/PDO
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Il presente documento
Relazione sulla performance	Relazione finale del Nucleo di Valutazione
O.I.V.	N.d.V.

## 5.12 Progressioni economiche orizzontali

Collegata alla valutazione della performance vi è la possibilità di effettuare progressioni economiche orizzontali all'interno della propria categoria.

La progressione economica all'interno della categoria si realizza annualmente, nei limiti delle risorse concordate e disponibili nello specifico fondo.

I passaggi economici vengono assegnati sulla base della scheda di cui all'allegato d) del presente documento, che individua i criteri e la griglia dei punteggi ai fini della progressione orizzontale.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DIRIGENZIALE

### 1. Elementi oggetto di valutazione

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata a due fattori, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di punti 200, con pesi analoghi:

- la valutazione del rendimento legata al livello di conseguimento degli obiettivi (massimo punti 100);
- la valutazione del comportamento, che tiene conto anche della corretta applicazione delle norme in essere (massimo punti 100).

### 2. La valutazione del rendimento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento (punti 100), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va precisato se il suo parziale conseguimento, ed in caso affermativo in quali termini percentuali, esso possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva.

In caso contrario, il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e sarà quindi valutato punti 0.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da fatti e/o atti imprevedibili sopravvenuti o da variabili esterne non imputabili al dirigente o dal verificarsi di fatti o atti esterni all'ente e non direttamente riconducibili ai diretti poteri dirigenziali, ovvero nel caso di cambio delle politiche strategiche o degli indirizzi dell'Amministrazione, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il dirigente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Capo dell'amministrazione nel momento in cui esse si sono appalesate.

In tal caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al dirigente un obiettivo sostitutivo realizzabile nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

### 3. La valutazione del comportamento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento (punti 100) è attribuito con riguardo ai seguenti elementi:

- a) **la direzione ed organizzazione**, intese come la capacità di recepire gli obiettivi assegnati e declinare gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane;
- b) **l'innovazione e la semplificazione**, intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori;
- c) **l'integrazione**, intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, il segretario dell'Ente, gli altri dirigenti, i dipendenti del proprio settore ed il personale di altri settori od enti, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi;
- d) **l'orientamento all'utente**, inteso come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine sia della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati;
- e) **la valutazione del personale**, intesa come la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- f) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi;

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del comportamento (punti 100), è così ripartito:

**a) direzione ed organizzazione = max punti 20**

- 0-5 (bassa): comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione delle attività, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;
- 6-15 (media): comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione delle attività in relazione alla priorità delle problematiche;
- 16-20 (alta): comportamento lavorativo concentrato, in base alla priorità delle problematiche, sulla programmazione delle attività e sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative soluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. rappresentare un punto di riferimento per la risoluzione di problemi lavorativi derivanti dall'attività dei propri collaboratori e gestione di eventuali rapporti conflittuali verificatisi fra i collaboratori stessi);

**b) innovazione e semplificazione = max punti 20**

- 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto alle innovazioni e ai cambiamenti intervenuti (ad es. incapacità di proporre gli interventi necessari a seguito di modifiche normative e gestionali);
- 6-15 (media); comportamento attuativo di interventi innovativi proposti da altri o, comunque, provenienti da input esterni;
- 16-20 (alta): comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

**c) integrazione = max punti 15**

- 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;
- 6-10 (media): comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri o, comunque, proveniente da input esterni;
- 11-15 (alta): comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. riunioni di organizzazione per la risoluzione di problemi intersettoriali, disponibilità a modificare l'organizzazione del lavoro nell'interesse generale dell'Ente, ecc.);

**d) orientamento all'utente = max punti 15**

- 0-5 (bassa): comportamento normativo di risposta ai bisogni dell'utente esterno ed interno;
- 6-10 (media): comportamento volto ad ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (c.d. burocratizzazione);
- 11-15 (alta): comportamento interpretativo dei bisogni dell'utente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati;

**e) capacità valutativa = punti 15**

- 0-5 (bassa): comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori;
- 6-10 (media): comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;
- 11-15 (alta): comportamento orientato ad una valutazione differenziata in modo significativo;

**f) responsabilizzazione = max punti 15**

- 0-5 (bassa): indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori e tendenza all'accentramento delle competenze;
- 6-10 (media): processo di decentramento delle competenze solo parziale;
- 11-15 (alta): decentramento di competenze e responsabilizzazione dei collaboratori in forma piena;

#### **4. Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato compete solamente ai dirigenti che abbiano conseguito complessivamente almeno 120 punti, a condizione che abbiano però riportato:

- almeno **60** punti nella valutazione del rendimento;
- almeno **60** punti nella valutazione del comportamento.

Al dirigente in relazione al punteggio ottenuto compete l'indennità di risultato nella misura qui di seguito indicata:

punti 120-130 = 60%

punti 131-150 = 70%

punti 151-170 = 80%

punti 171-190 = 90%

punti 191-200 = 100%

## 5. Scheda per la valutazione del personale dirigenziale

<b>COGNOME:</b>	<b>NOME:</b>
<b>SETTORE:</b>	

<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
<b>Direzione ed organizzazione</b> , intese come la capacità di recepire gli obiettivi assegnati e declinare gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane	20	
<b>Innovazione e semplificazione</b> , intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori	20	
<b>Integrazione</b> , intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, il segretario dell'Ente, gli altri dirigenti, i dipendenti del proprio settore ed il personale di altri settori od enti, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi	15	
<b>Orientamento all'utente</b> , inteso come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine sia della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati	15	
<b>Valutazione del personale</b> , intesa come la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	15	
<b>Responsabilizzazione</b> , intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi	15	
<b>Totale valutazione del comportamento</b> – Punteggio attribuito sommando i valori degli elementi sopra indicati	<b>100</b>	
<b>Totale valutazione del rendimento</b> – Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	<b>100</b>	
<b>Totale complessivo</b>	<b>200</b>	
<b>Percentuale di indennità di risultato</b>	<b>100%</b>	

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### 1. Elementi oggetto di valutazione

La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata a due fattori, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di punti 200, con pesi analoghi:

- la valutazione del rendimento legata al livello di conseguimento degli obiettivi (massimo punti 100);
- la valutazione del comportamento, che tiene conto anche della corretta applicazione delle norme in essere (massimo punti 100).

### 2. La valutazione del rendimento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento (punti 100), in presenza di più obiettivi, è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va precisato se il suo parziale conseguimento, ed in caso affermativo in quali termini percentuali, esso possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva.

In caso contrario, il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e sarà quindi valutato punti 0.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da fatti e/o atti imprevedibili sopravvenuti o da variabili esterne non imputabili alla posizione organizzativa o dal verificarsi di fatti o atti esterni all'ente e non direttamente riconducibili ai diretti poteri della posizione organizzativa, ovvero nel caso di cambio delle politiche strategiche o degli indirizzi dell'Amministrazione, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che la posizione organizzativa abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al proprio Dirigente nel momento in cui esse si sono appalesate.

In tal caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al dirigente un obiettivo sostitutivo realizzabile nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

### 3. La valutazione del comportamento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento (punti 100) è attribuito con riguardo ai seguenti elementi:

- la direzione ed organizzazione**, intese come la capacità di recepire gli obiettivi assegnati e declinare gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane;
- l'innovazione e la semplificazione**, intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori;
- l'integrazione**, intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, il segretario dell'Ente, il proprio e gli altri dirigenti, i dipendenti del proprio settore ed il personale di altri settori od enti, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi;

- d) **l'orientamento all'utente**, inteso come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine sia della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati;
- e) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi;

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del comportamento (punti 100), è così ripartito:

**a) direzione ed organizzazione = max punti 20**

- 0-5 (bassa): comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione delle attività, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;
- 6-15 (media): comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione delle attività in relazione alla priorità delle problematiche;
- 16-20 (alta): comportamento lavorativo concentrato, in base alla priorità delle problematiche, sulla programmazione delle attività e sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative soluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. rappresentare un punto di riferimento per la risoluzione di problemi lavorativi derivanti dall'attività dei propri collaboratori e gestione di eventuali rapporti conflittuali verificatisi fra i collaboratori stessi);

**b) innovazione e semplificazione = max punti 20**

- 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto alle innovazioni e ai cambiamenti intervenuti (ad es. incapacità di proporre gli interventi necessari a seguito di modifiche normative e gestionali);
- 6-15 (media): comportamento attuativo di interventi innovativi proposti da altri o, comunque, provenienti da input esterni;
- 16-20 (alta): comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

**c) integrazione = max punti 20**

- 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;
- 6-15 (media): comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri o, comunque, proveniente da input esterni;
- 16-20 (alta): comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. proposta di convocare riunioni di organizzazione per la risoluzione di problemi intersettoriali, disponibilità a modificare l'organizzazione del lavoro nell'interesse generale dell'Ente, ecc.);

**d) orientamento all'utente = max punti 20**

- 0-5 (bassa): comportamento normativo di risposta ai bisogni dell'utente esterno ed interno;
- 6-15 (media): comportamento volto ad ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (c.d. burocratizzazione);
- 16-20 (alta): comportamento interpretativo dei bisogni dell'utente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati;

**e) responsabilizzazione = max punti 20**

- 0-5 (bassa): indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori e tendenza all'accentramento delle competenze;
- 6-15 (media): processo di decentramento delle competenze solo parziale;
- 16-20 (alta): decentramento di competenze e responsabilizzazione dei collaboratori in forma piena;

#### **4. Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato compete solamente ai titolari di posizione organizzativa che abbiano conseguito complessivamente almeno 120 punti, a condizione che abbiano però riportato:

- almeno **60** punti nella valutazione del rendimento;
- almeno **60** punti nella valutazione del comportamento.

Al titolare di posizione organizzativa in relazione al punteggio ottenuto compete l'indennità di risultato nella misura qui di seguito indicata:

punti 120-130 = 60%

punti 131-150 = 70%

punti 151-170 = 80%

punti 171-190 = 90%

punti 191-200 = 100%

## 5. Scheda per la valutazione del personale titolare di posizione organizzativa

<b>COGNOME:</b>	<b>NOME:</b>
<b>SETTORE:</b>	<b>SERVIZIO:</b>
<b>CATEGORIA:</b>	<b>POSIZIONE ECONOMICA:</b>
<b>PROFILO PROFESSIONALE:</b>	

<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
<b>Direzione ed organizzazione</b> , intese come la capacità di recepire gli obiettivi assegnati e declinare gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane	20	
<b>Innovazione e semplificazione</b> , intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori	20	
<b>Integrazione</b> , intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, il segretario dell'Ente, il proprio e gli altri dirigenti, i dipendenti del proprio settore ed il personale di altri settori od enti, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi	20	
<b>Orientamento all'utente</b> , inteso come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine sia della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati	20	
<b>Responsabilizzazione</b> , intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi	20	
<b>Totale valutazione del comportamento</b> – Punteggio attribuito sommando i valori degli elementi sopra indicati	<b>100</b>	
<b>Totale valutazione del rendimento</b> – Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	<b>100</b>	
<b>Totale complessivo</b>	<b>200</b>	
<b>Percentuale di indennità di risultato</b>	<b>100%</b>	

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL PERSONALE

### 1. Elementi oggetto di valutazione

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è effettuata dai dirigenti e dai titolari di posizione organizzativa delegati con riferimento ai dipendenti assegnati al servizio di competenza ed è collegata a due fattori, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di punti 200:

- la valutazione del rendimento legata al livello di conseguimento degli obiettivi (massimo punti 80);
- la valutazione del comportamento (massimo punti 120).

### 2. La valutazione del rendimento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento (punti 80), è attribuito per metà (max 40 punti) in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza e per metà (max 40 punti) in base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o del servizio di appartenenza, a seguito di assegnazione formale da parte del dirigente o del titolare di posizione organizzativa.

### 3. La valutazione del comportamento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del comportamento (punti 120) è attribuito con riguardo ai seguenti elementi:

- |   |              |
|---|--------------|
| a) Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi/l'utenza                                | max punti 16 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-5 (bassa)</li> <li>• 6-11 (media)</li> <li>• 12-16 (alta)</li> </ul> |              |
| b) Efficienza organizzativa e affidabilità  | max punti 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-4 (bassa)</li> <li>• 5-8 (media)</li> <li>• 9-12 (alta)</li> </ul>   |              |
| c) Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza   | max punti 16 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-5 (bassa)</li> <li>• 6-11 (media)</li> <li>• 12-16 (alta)</li> </ul> |              |
| d) Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità                                       | max punti 8  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-2 (bassa)</li> <li>• 3-5 (media)</li> <li>• 6-8 (alta)</li> </ul>    |              |
| e) Grado di responsabilizzazione verso i risultati  | max punti 16 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-5 (bassa)</li> <li>• 6-11 (media)</li> <li>• 12-16 (alta)</li> </ul> |              |

- |    |  |              |
|----|--|--------------|
| f) | Abilità tecnico operativa<br>• 0-2 (bassa)<br>• 3-5 (media)<br>• 6-8 (alta)            | max punti 8  |
| g) | Livello di autonomia – iniziativa<br>• 0-5 (bassa)<br>• 6-11 (media)<br>• 12-16 (alta) | max punti 16 |
| h) | Rispetto dei tempi di esecuzione<br>• 0-5 (bassa)<br>• 6-11 (media)<br>• 12-16 (alta)  | max punti 16 |
| i) | Flessibilità<br>• 0-4 (bassa)<br>• 5-8 (media)<br>• 9-12 (alta)                        | max punti 12 |

Gli elementi di valutazione sopra riportati vanno intesi in rapporto alla qualifica ed alle mansioni assegnate al singolo lavoratore.

#### **4. Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato compete, in proporzione alla valutazione conseguita, solamente ai dipendenti che abbiano conseguito complessivamente almeno 90 punti.

Al dipendente compete la produttività in misura pari alla percentuale complessiva di valutazione ottenuta.

## 5. Scheda per la valutazione del personale del comparto

<b>COGNOME:</b>	<b>NOME:</b>
<b>SETTORE:</b>	<b>SERVIZIO:</b>
<b>CATEGORIA:</b>	<b>POSIZIONE ECONOMICA:</b>
<b>PROFILO PROFESSIONALE:</b>	

<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza	16	
Efficienza organizzativa e affidabilità	12	
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	16	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	8	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	16	
Abilità tecnico operativa	8	
Livello di autonomia – iniziativa	16	
Rispetto dei tempi di esecuzione	16	
Flessibilità	12	
<b>Totale valutazione del comportamento</b> – Punteggio attribuito sommando i valori degli elementi sopra indicati	<b>120</b>	
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza	40	
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o del servizio di appartenenza	40	
<b>Totale valutazione del rendimento</b> – Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	<b>80</b>	
<b>Totale complessivo</b>	<b>200</b>	
<b>Percentuale di indennità di risultato</b>	<b>100%</b>	

## SCHEDA PER L'ASSEGNAZIONE DELLE PROGRESSIONI ORIZZONTALI

<b>COGNOME:</b>	<b>NOME:</b>
<b>SETTORE:</b>	<b>SERVIZIO:</b>
<b>CATEGORIA:</b>	<b>POSIZIONE ECONOMICA:</b>
<b>PROFILO PROFESSIONALE:</b>	

Elementi di valutazione	Punteggio massimo attribuibile	Punteggio assegnato
Esperienza acquisita nell'Ente o in altri Enti Pubblici  Periodo nella categoria e ultima posizione economica/giuridica Fino a un massimo di 4 anni p. 5 per anno Oltre i 4 anni p. 30 Per periodi inferiori all'anno ma superiori a 6 mesi p. 5	30	
Media ultimo biennio approvato della valutazione della performance	100	
Credito formativo dal 1.1.2016 (utilizzabile un corso per tipologia (1-2-3) a PEO)  1 Corsi collettivi previsti dal Piano di Formazione: con valutazione finale p. 5 senza valutazione finale* p. 4  2 Corsi individuali strettamente attinenti al profilo anche autofinanziati (almeno 8 ore) con valutazione finale p. 5 senza valutazione finale* p. 4  Credito culturale aggiuntivo rispetto a quello previsti per l'accesso Diploma p. 4 Laurea breve p. 5	15	
<b>Totale</b>	<b>145</b>	

\* La frequenza ai corsi senza valutazione finale dovrà essere debitamente certificata dall'Ente o dal soggetto formatore.