

**COMUNE DI PIETRASANTA**  
**PROVINCIA DI LUCCA**

# **Piano per la Misurazione Valutazione e Trasparenza della Performance**

Approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 46 del 07.03.2014

Il ciclo di gestione della *performance* è un concetto centrale contenuto nel D. Lgs. n. 150/2009. Esso si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio dell'attività in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo ed all'utenza.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance si propone di:

- Rafforzare i legami tra politiche, strategia e operatività attraverso coerenti processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo finalizzati a migliorare i servizi al cittadino;
- Migliorare la trasparenza, intesa come accessibilità delle informazioni che possano interessare il cittadino, pubblicando in modo accessibile e comprensibile i documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo ;
- Definire e misurare i risultati sia a livello organizzativo che individuale.

Ciò si attua tramite:

- la redazione annuale del **piano** della *performance*,
- l'implementazione di un **sistema di misurazione e valutazione dei risultati a livello di strutture organizzative**;
- l'introduzione di un **sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali**,
- la redazione annuale della **relazione** consuntiva della *performance*.

Il piano è un documento programmatico in cui, sono definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la comunicazione della *performance*.

In esso è esplicitato in modo coerente e comprensibile il processo e specificate le modalità per arrivare a formulare gli obiettivi dell'amministrazione e le relative

priorità, nel rispetto del programma di governo.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è necessario per valutare la qualità dell'allocazione delle risorse nell'obiettivo di assicurare la soddisfazione dei cittadini. L'allocazione delle risorse fra le diverse strutture deve avvenire premiando quelle virtuose e di eccellenza, riducendo gli sprechi e le inefficienze che devono essere misurate.

La valutazione della performance individuale presuppone che siano definite e assegnate le risorse, determinata la tempistica e ripartite le responsabilità tra i vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. Ciò implica che in fase di programmazione le competenze dei singoli dipendenti siano determinate seguendo un sistema a cascata in relazione agli obiettivi da perseguire.

La rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché alla generalità dei cittadini chiude il ciclo di gestione delle performance. Essa si attua mediante la "relazione sulla performance" che deve evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'esercizio chiuso, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. A questa relazione dovrà essere assicurata visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione .

La gestione della performance presuppone che gli strumenti in uso nel comune siano orientati verso una compiuta misurazione, valutazione e rappresentazione della performance in un'ottica di miglioramento continuo.

Il vigente ordinamento degli Enti Locali delinea il macro processo di "programmazione e controllo" dell'azione amministrativa comunale secondo una logica top-down (dal livello strategico al livello operativo):

- il **livello strategico** è definito dal programma del Sindaco ed individua priorità programmatiche e risorse dedicate, quale fonte di alimentazione coerente della successiva attività di pianificazione triennale e della programmazione annuale;
- **la relazione previsionale e programmatica (RPP)** (art. 170 TUEL), che è approvata dal Consiglio Comunale, recepisce le **priorità** declinandole sull'assetto organizzativo del Comune; essa è strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti;
- **il piano esecutivo di gestione (PEG)** (art. 169 TUEL), redatto dopo l'approvazione del Bilancio di previsione ed approvato dalla Giunta su proposta del servizio finanziario , che si pone come **supporto di esecuzione** del bilancio e quindi della RPP;
- **Il piano degli obiettivi (PDO)** (art Art. 169 comma 3bis in relazione all'art.

197, comma 2 , lett. a del TUEL) che costituisce un elemento costitutivo del Peg, che è redatto sotto il coordinamento del segretario generale.

- il **controllo di gestione**, (artt. 197, 198, 198 bis del TUEL) è teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi; esso si conclude con la **relazione annuale** (articolo 227 del TUEL).

**I tre documenti programmatori delineati dall'Ordinamento(RPP, PEG - PDO) si pongono al centro del sistema di misurazione della performance**, ma devono essere impostati e letti in un'ottica volta al miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali in collegamento con gli indirizzi strategici e politici del sindaco.

In particolare, **il PEG si afferma come il contenitore capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico e del conseguente controllo.**

Infatti il PEG:

- \* deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di Previsione e dalla Relazione Previsionale e Programmatica;
- \* determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
- \* può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

La performance potrà evidenziarsi e rendersi efficacemente valutabile adattando in modo opportuno i suddetti strumenti.

A tale riguardo, la **pianificazione degli obiettivi** di carattere **triennale (prevalentemente contenuta nella RPP)**, sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, dovrà essere pensata in coerenza con i bisogni degli utenti/cittadini e gli atti di programmazione economico finanziaria. Gli obiettivi dovranno essere fissati con il concorso dei dirigenti competenti. L'individuazione degli obiettivi dovrà essere supportata da uno schema di rappresentazione idoneo a collegarli ai centri di responsabilità e/o di costo così come definiti nella struttura organizzativa dell'Ente. **L'esplicitazione delle azioni volte al miglioramento continuo dei servizi potrà ottenersi** attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione della performance, sia a livello organizzativo che individuale, attraverso cicli di analisi formalizzati. I suddetti strumenti che formano parte integrante del sistema di valutazione, sono presi a riferimento per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti mettendo in stretta correlazione la programmazio-

ne dell'ente e l'attività dei soggetti preordinati a darne attuazione. (

La strutturazione dei suddetti strumenti dovrà corrispondere, per quanto possibile, a criteri di pubblicità ed intelligibilità per consentire ai cittadini un controllo sull'uso delle risorse rispetto agli obiettivi e, più in generale, sul grado di conseguimento dei risultati.

Il PEG - PDO dovrà rappresentare obiettivi operativi consistenti in :

- attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati obiettivi qualitativi e/o quantitativi;
- obiettivi collegati alle priorità strategiche, definite dall'organo politico;

Il documento dovrà prevedere al suo interno un sistema di misurazione tramite indicatori atto ad evidenziare la misura o lo standard di partenza e la misura o l'obiettivo che chi programma si propone di raggiungere.

Dovrà essere previsto un sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa al fine di rendere misurabili gli apporti individuali dei componenti della struttura ed individuare:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le fasi di processo del Ciclo di Gestione della Performance dovranno articolarsi come segue:

- 1.** definizione e assegnazione degli obiettivi (strategici e operativi) da raggiungere;
- 2.** misurazione della performance organizzativa e individuale;
- 3.** monitoraggio in corso di esercizio;
- 4.** valutazione della performance organizzativa e individuale;
- 5.** utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 6.** rendicontazione dei risultati.

## **In dettaglio:**

1. La definizione ed assegnazione degli obiettivi si basa su due principali sotto fasi:

- Pianificazione delle performance dell'Ente;
- Definizione (o revisione) del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il PEG dovrà consentire l'individuazione per ciascun livello di pianificazione degli obiettivi:

- \* dello standard di servizio atteso;
- \* dei responsabili e del grado di conseguimento del risultato;
- \* delle risorse impiegate, nonché il costo articolato per unità di prodotto.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a consentire:

- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance complessiva dell'Ente in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore;
- la rilevazione degli scostamenti tra le performance attese e quelle effettive e la relativa analisi finalizzata all'individuazione dei consequenziali interventi correttivi, anche in corso d'esercizio;
- il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance e la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo dei risultati di performance, in modo che sia di facile comprensione sia all'interno che all'esterno dell'amministrazione;
- la chiara e trasparente esplicitazione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

Il sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad

una finalità di misurazione:

- della performance organizzativa;
- della performance individuale (suddivisa tra dirigenti, non dirigenti anche in riferimento ai contributi individuali in azioni di gruppo).

La definizione degli ambiti di misurazione pone i confini di quella che viene definita "performance organizzativa", che concerne:

1. le politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi - quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
3. il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
5. lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
6. l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione individuale è effettuata differenziando tre livelli distinti di responsabilità:

- a) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- b) la valutazione individuale del personale assegnato ad ogni singolo dirigente di struttura, che è determinata in riferimento sia b1) agli obiettivi individuali prefissati sia b2) al contributo individuale di ciascun dipendente in attività/obiettivi di gruppo.

Di conseguenza la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del dipendente dovrà basarsi essenzialmente:

- sul raggiungimento di risultati individuali e/o di gruppo;

- sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza;
- sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza. (

Pertanto le performance dovranno essere monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel sistema di misurazione e valutazione della Performance. Le modalità del monitoraggio saranno di norma definite nel PEG.

La comunicazione delle performance individuali dovrà essere preceduta da almeno un colloquio di valutazione formale intermedio a ciascun dirigente/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento. Queste sessioni di feedback intermedio dovranno essere, di norma, effettuate non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 1 mese dalla conclusione del periodo di valutazione.

In considerazione del fatto che per motivi riconducibili alla sfera politica nazionale i bilanci degli enti locali spesso sono difficilmente approvabili entro il termine previsto dall'art. 151, comma 1 del TUEL, durante l'esercizio provvisorio e di norme entro il 31 marzo di ogni anno, allorchè sia ragionevolmente presumibile che il bilancio di previsione non venga approvato nei successivi 30 giorni, la Giunta approva un Peg/PDO provvisorio finalizzato ad orientare strategicamente la gestione ed alla consequenziale assegnazione, per quanto possibile, degli obiettivi ai dipendenti.

## **METODOLOGIA E PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

### **La valutazione delle prestazioni**

La valutazione è un processo strutturato e sistematico di comunicazione, a due vie, fra responsabile e collaboratore che si propone il miglioramento continuo delle prestazioni e dello sviluppo professionale, nel quadro degli obiettivi e delle strategie dell'Amministrazione.

Presupposti per il funzionamento del sistema sono:

- la condivisione dei valori di efficienza, efficacia, economicità;
- lo spirito di servizio, cioè la consapevolezza che quanto ciascuno fa



all'interno del comune si traduce in un beneficio per la cittadinanza;

- il rispetto dei ruoli assegnati a ciascuno;
- l'attenzione alle persone: la valorizzazione delle capacità di ciascuno deve essere considerata un modo per migliorare il sistema complessivo;
- la cultura del risultato.

I valori condivisi, oltre agli obiettivi comuni, consentono ad ognuno di agire e di prendere le proprie iniziative e decisioni, senza rimandarle o demandarle ad altri.

L'attenzione alle persone consente di valorizzare le capacità di ciascuno, per permettere a ognuno di dare tutto il suo contributo, riconoscendo le differenze e le specificità di ogni individuo.

L'esistenza dei citati requisiti consente di tradurre in azioni concrete, convergenti su obiettivi comuni, il patrimonio di attitudini e professionalità presente tra il personale.

Un'occasione specifica dedicata alla verifica e alla pianificazione di tutto questo è il **colloquio di valutazione delle prestazioni e di sviluppo professionale**.

Ciascuno ha diritto di essere periodicamente informato su quanto ci si aspetta da lui, sulla valutazione motivata del suo lavoro e sulle prospettive della sua attività nel prossimo futuro.

Dal processo di valutazione l'Amministrazione si aspetta di migliorare l'efficacia della propria attività attraverso il miglioramento delle prestazioni individuali e dello sviluppo professionale.

A tal fine, l'Amministrazione dovrà fornire ai propri dipendenti la dovuta informazione facendo conoscere cosa essa attenda dal collaboratore cui sia affidato un determinato ruolo (comportamenti richiesti, risultati) rendendo chiare e trasparenti le "regole del gioco".

In tale contesto dovrà essere favorito il dialogo fra collaboratore e responsabile del servizio, del procedimento, della squadra, anche nelle situazioni difficili.

I Responsabili dovranno stabilire per i collaboratori obiettivi personalizzati in funzione del ruolo ricoperto, misurabili, resi previamente noti, illustrati e discussi con gli interessati, nel quadro più ampio degli obiettivi e delle strategie del

comune.

Il quadro dei comportamenti all'interno del quale dovrà realizzarsi l'azione della struttura comunale dovrà ispirarsi ai seguenti principi:

- dare attenzione e rispetto;
- valutare e valorizzare il contributo specifico di ogni collaboratore;
- aiutare a superare le difficoltà e a migliorare le prestazioni;
- incoraggiare l'iniziativa, l'apprendimento e la crescita professionale;
- essere flessibili per tenere conto, da una parte dei bisogni dell'ente, dall'altra dei bisogni personali.

### **Finalità del colloquio di valutazione**

Il colloquio di valutazione e la scheda relativa permettono di:

- **valutare e valorizzare il contributo che ogni collaboratore può fornire ai servizi cui sia assegnato;**
- **favorire un dialogo aperto a proposito dei risultati e dei miglioramenti auspicati ("correggere il tiro");**
- **discutere e pianificare gli obiettivi per l'anno seguente ed identificare in relazione agli stessi i bisogni di formazione;**
- **contribuire a rinforzare il processo di miglioramento delle prestazioni cercando di realizzare la miglior corrispondenza tra persona e ruolo ricoperto, in tale modo favorendo lo sviluppo del potenziale di ognuno;**
- **testare alla fine di ogni esercizio l'efficacia del sistema di valutazione .**

### **Come rapportarsi con i valutati**

E' necessario anzitutto, essere chiari su cosa ci si attende dal valutato come contributo agli obiettivi dell'Amministrazione.

A tal fine gli indicatori dovranno essere chiari nel senso che essi, prima ancora di consentire a chi valuta di esprimere un giudizio sulla qualità della collaborazione, **debbono aiutare il valutato a considerare i propri risultati e a capire quali suoi comportamenti possano essere stati non conformi alle aspettative, consentendogli di adeguare le proprie prestazioni.**

Ciò avviene attraverso verifiche (non meno di una) da effettuarsi nel corso

dell'anno e una verifica conclusiva (colloquio di valutazione).

### **La scheda di valutazione delle prestazioni**

Gli elementi da prendere in considerazione (sia come "**bilancio**" dell'anno precedente che come "**piano**" per quello successivo) sono:

- la **focalizzazione degli obiettivi** da raggiungere e delle criticità di ciascun ruolo;
- il **contesto** in cui è chiamato ad operare il valutato;
- l'**individuazione dei fattori professionali di successo prioritari** per il ruolo e il confronto fra il comportamento tenuto e quanto richiesto dal ruolo stesso;
- la **verifica dei risultati raggiunti** rispetto agli obiettivi fissati;
- gli eventuali risultati e prestazioni eccezionali, al di là di quanto richiesto;
- gli **obiettivi programmati, comunicati** e, per quanto possibile, concordati per l'anno successivo;
- le azioni di formazione/sviluppo funzionali e connesse al ruolo ed agli obiettivi, realizzate, proposte e decise.

Il colloquio annuale di valutazione, i colloqui intermedi e la compilazione della scheda (che formalizza e conclude il ciclo annuale della performance) si svolgono con le modalità di seguito riportate. Il procedimento, nel suo complesso, consente di valutare le prestazioni e costituisce parte integrante ed ordinaria della responsabilità della gestione del personale, affidata a tutti i responsabili di struttura, è rilevante a propria volta, ai fini della valutazione di questi ultimi.

Il colloquio annuale è un momento formalizzato di un processo di continuo scambio che deve esserci fra i collaboratori ed i responsabili delle rispettive strutture.

Il colloquio di valutazione costituisce uno strumento di dialogo fra l'interessato ed il rispettivo responsabile di struttura per la ricerca del miglioramento continuo dei risultati personali, in un'ottica condivisa di miglioramento dei servizi resi dall'amministrazione ai cittadini.

Vengono discussi i risultati raggiunti, i comportamenti tenuti nell'anno precedente ed i fattori professionali di successo per il ruolo ricoperto.

Il processo di verifica e di aggiustamento deve avvenire, fra chi valuta e chi è valutato, anche durante l'anno lavorativo secondo le necessità rilevate dal valutatore tenuto conto anche di eventuali richieste di confronto provenienti dal valutato.

Il colloquio annuale di valutazione costituisce la verifica conclusiva di tale processo e la base del processo per l'anno successivo.

## IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

L'effettuazione di un buon colloquio di valutazione è un compito sicuramente non facile sia per chi valuta che per chi è oggetto di valutazione. Tuttavia è uno strumento essenziale per chiarire e concordare gli obiettivi futuri ed esaminare successi e insuccessi in relazione all'attività svolta trovando insieme le possibili azioni correttive eventualmente necessarie.

La preparazione del colloquio richiede:

- la fissazione con congruo anticipo della data; una durata adeguata e tale da consentire un colloquio disteso;
- di avere fornito in anticipo al valutato la bozza di scheda (non compilata) ed il presente documento atto ad informarlo sull'oggetto del colloquio;
- una accurata preparazione con annotazione da parte di entrambi i soggetti degli argomenti che si ritenga necessario affrontare;
- che il valutato faccia una autovalutazione del proprio contributo lavorativo prima del colloquio al fine di potere consapevolmente confrontare il proprio giudizio con quello del valutatore;
- la ricerca della migliore modalità di comunicazione finalizzata ad instaurare un rapporto ottimale ed aperto, preordinato ad ottenere i migliori risultati;
- che durante il colloquio entrambi i soggetti si concentrino in misura prevalente sulle prestazioni del valutato (risultati e comportamenti) piuttosto che su peculiarità della personalità dello stesso.

Poiché la scheda rimarrà come riferimento di quanto discusso e concluso, è importante curarne la chiarezza e la fedeltà all'oggetto del colloquio..

**PERIODO:** fra gennaio e febbraio qualora l'approvazione del bilancio avvenga nei termini ordinari di legge; entro aprile e non oltre maggio in caso di esercizio provvisorio ed approvazione di Peg provvisorio.

**FREQUENZA:** in generale una volta all'anno; in casi particolari ritenuti rilevanti dal valutatore (es: neo assunto, cambiamento di funzione, trasferimento, cambiamento di responsabile, comportamento del valutato non rispondente alle previsioni , ... ) può essere utile prevedere uno o più colloqui intermedi, anche su richiesta del valutato.

- **SOGGETTI:** il colloquio si svolge fra il valutato ed il Dirigente alla presenza dell'apicale responsabile del servizio e/o dell'eventuale capo ufficio o capo squadra. Il valutatore è il Dirigente che si avvale della collaborazione dei responsabili intermedi, la cui posizione di lavoro è a diretto contatto con il valutato..

**CONSERVAZIONE DELLA SCHEDA:** la scheda, nella sua versione definitiva, è trasmessa all'ufficio personale. Copia della scheda viene consegnata al valutato.

**LA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA:** la scheda è relativa a una persona, titolare di uno specifico ruolo. I dati essenziali per l'identificazione del ruolo debbono essere riportati come richiesto dal modello.

La scheda è compilata dal valutatore e sottoscritta da parte dello stesso e del valutato .

Lo spazio finale "COMMENTI DEL VALUTATO" è riservato ad eventuali osservazioni che il valutato potrà esprimere.

**COMPOSIZIONE DEI CONFLITTI:** In caso di disaccordo importante tra valutato e valutatore, il valutato è previsto un procedimento di conciliazione dettagliato più avanti.

### **Le aspirazioni e gli interessi personali**

E' fondamentale che dal colloquio emerga quello che il valutato si propone di fare in prospettiva per quanto concerne l'attività lavorativa. Tale elemento è assai

rilevante per far capire alla struttura dirigente quali siano i dipendenti su cui poter puntare anche in una prospettiva evolutiva dell'organizzazione e del modo di intendere la mission dell'ente. Sulla base delle aspirazioni del valutato sarà possibile sperimentare nuove modalità organizzative e nuovi metodi di lavoro. A livello di carriera è da considerare come non siano più previste le progressioni verticali , fatto che rende più difficile concepire significativi percorsi di carriera programmati. I dipendenti interni potranno esclusivamente beneficiare di una possibile riserva interna nell'ambito di concorsi aperti all'esterno allorché i posti da coprire siano più di uno. Sostanzialmente, considerato anche il perdurante blocco delle assunzioni, la progressione di carriera all'interno dell'ente è demandata al successo del dipendente in concorsi aperti all'esterno in cui dovrà dimostrare di essere il migliore. A fronte di personale disposto a mettersi in gioco il valutatore dovrà considerare l'opportunità di favorire la partecipazione dello stesso personale a corsi formativi che potranno tornare utili per la partecipazione alle selezioni.

Per quanto concerne gli interessi personali ad esprimersi in determinati ambiti e contesti, il valutatore dovrà considerare le aspirazioni del valutato per quanto concerne le sostituzioni ed al fine di effettuare la mobilità interna nel modo più appropriato.

<b>INDICAZIONI CIVIT PER GLI ENTI LOCALI (DEL. 121/2010): ELEMENTI DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>
Individuazione dei valutati in coerenza con l'art. 9 D. Lgs. 150/2009 e gli artt. 16 e 17 D. Lgs. 165/2001
Distinzione dei criteri di valutazione tra personale dirigente e non dirigente
Distinzione dei criteri per i dirigenti di vertice (Segretario Generale
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
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

## ALLEGATO

### **A SCHEDA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA DI RIPARTIZIONE DEI RISULTATI**

#### 1. Analisi della scheda di valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale proposto, si basa, oltre che su quanto sopra espresso, su una scheda di valutazione articolata in due parti: la prima nella quale si misura il grado di raggiungimento degli obiettivi che possono essere, a seconda della natura dell'incarico lavorativo conferiti al dipendente, di tipo quantitativo e/o qualitativo; gli stessi obiettivi possono essere, inoltre, individuali o relativi al contributo che il singolo possa avere dato nell'ambito di attività di gruppo.

La seconda parte riguarda le competenze specifiche ed il contributo dato all'attività dell'ente; in sostanza, tramite essa si valutano, oltre alle capacità dimostrate dal dipendente, il grado della diligenza prestata e della disponibilità dimostrata nel partecipare al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo in cui il dipendente è collocato ed, in definitiva, dell'ente.

Questa parte è suddivisa in sei aggregazioni di elementi di giudizio:

1 Orientamento all'utente-cittadino, 2 Impegno ed affidabilità, 3 Flessibilità, 4 Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti, 5 Disponibilità al gruppo di lavoro, 6 Collaborazione interna.

All'interno di ciascuna sono elencati elementi puntuali, più o meno rilevanti in relazione all'effettiva attività svolta dal dipendente, la cui ponderazione porta all'espressione di un giudizio sintetico numerico relativo alla valutazione del complesso degli elementi di giudizio contenuti nell'aggregazione. Al giudizio numerico è abbinato anche un commento esplicativo del valutatore tramite il quale sono esplicitati formalmente i fattori rilevanti che hanno determinato la valutazione numerica. Tale esplicitazione formale, doppia quella informale che il valutatore è tenuto ad attuare nel rapporto colloquiale con il dipendente, le cui fasi sono state precedentemente descritte.

Analogo meccanismo valutativo è previsto per la prima parte.

I punti complessivi all'interno della scheda sono 100, ripartiti tra la prima e la seconda parte a seconda della categoria di appartenenza del dipendente o dell'incarico di posizione organizzativa / alta professionalità ricevuto.

Sia nella prima che nella seconda parte della scheda gli elementi di valutazione in essa esplicitati richiedono che il valutatore esprima un giudizio sintetico numerico: nella prima parte esso è espresso in un valore percentuale (da 0 a 100%); nella seconda parte è espresso in valori assoluti (da 0,1 a 1). In entrambi i casi la valutazione finale conseguita dal valutato per singolo elemento di valutazione è data dal prodotto tra il voto numerico (percentuale o assoluto) ed il fattore di peso stabilito per ciascun elemento di valutazione. La somma delle valutazioni finali relative ai singoli elementi di valutazione determina il risultato finale complessivo



di valutazione (da 0 a 100). Il valutatore è chiamato a commentare, in senso esplicativo, oltre che la valutazione dei singoli elementi, anche la valutazione finale.

Le schede sono differenziate per categorie: un tipo è previsto per la categoria B (B1 e B3 giuridico), un altro per la categoria C, un altro per la categoria D (D1 e D3 giuridico); un'ulteriore tipologia è prevista per i titolari di posizione organizzativa. I differenti tipi di scheda sono resi necessari, oltre che dal fatto che certi elementi di valutazione sono caratteristici del ruolo e quindi compaiono solo in alcune e non in altre, anche dalla necessità di differenziare il peso attribuito alle due parti della scheda in funzione del ruolo stesso.

Per quanto concerne la prima parte della scheda, il budget complessivo dei punti attribuibili è ripartito ad inizio della gestione da parte del dirigente in funzione della natura del ruolo ricoperto dal dipendente e della tipologia di attività che lo stesso dovrà svolgere. Il dirigente quindi, posto che il peso attribuito alla prima parte della scheda è pari a 40 punti, potrà assegnare l'intero budget agli obiettivi quantitativi piuttosto che a quelli qualitativi, potrà ripartirlo tra essi, ovvero assegnarne una parte agli obiettivi individuali nell'ambito di un gruppo di lavoro, ricorrendone i presupposti. Qualora al dipendente non venga assegnato alcuno degli obiettivi riconducibili ad una delle tre tipologie il corrispondente peso sarà riversato sulle rimanenti tipologie in modo proporzionale in modo che in ogni caso la somma dei pesi sia pari a 40.

Al contrario, i pesi attribuiti ai singoli elementi di valutazione contenuti nella seconda parte della scheda, non avendo diretta correlazione con obiettivi predeterminati da parte del dirigente, hanno un peso fisso e predeterminato.

Anche nella seconda parte della scheda, qualora alcuni elementi di valutazione non risultino valutabili, la valutazione verrà ripartita proporzionalmente tra i restanti elementi in modo da totalizzare un peso complessivo pari a punti 60.

## 2. Comunicazione del risultato e procedimento di conciliazione

Il risultato finale della valutazione è comunicato al dipendente nel corso del colloquio finale. Il dipendente valutato potrà formalizzare eventuali propri commenti al momento di sottoscrivere la scheda per presa visione. In caso di disaccordo sulla valutazione finale sarà attivato, su richiesta del dipendente, un procedimento di conciliazione come di seguito descritto:

il valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal valutatore, richiede a quest'ultimo, al momento in cui gli è sottoposta la scheda compilata, una sospensione. In tale caso può recapitare al valutatore, nei successivi sette giorni, una nota di disaccordo tesa ad individuare gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il valutatore verifica la nota del valutato ed entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può rivedere la scheda e procedere alla revisione del giudizio precedentemente assegnato, o confermare la valutazione precedentemente espressa. Qualora, convocato il valutato e resa ad esso nota la nuova determinazione (modificata o confermata) permanga il disaccordo, il dipendente potrà chiedere che la scheda sia trasmessa al Segretario Generale, che

esprimerà, dopo avere sentito sia il valutatore che il valutato, un parere obbligatorio ma non vincolante con il quale potrà proporre modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata, ovvero confermare la stessa.

A seguito del parere del segretario il valutatore si determinerà in modo definitivo e sottoporrà la scheda al valutato per la sottoscrizione per presa visione.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo dovrà concludersi entro 30 giorni dalla sua richiesta di attivazione.

Il punteggio finale risultante dalla scheda sarà preso a riferimento da parte del servizio personale per la collocazione nella fascia di appartenenza rilevante per l'attribuzione del compenso incentivante.

Le fasce sono state determinate nella misura di 5. **Il compenso previsto per la prima fascia non può essere inferiore alla somma delle quote attribuite alle ultime due fasce per le quali sia prevista l'attribuzione di un incentivo (per i collocati nell'ultima fascia non è prevista la corresponsione di alcun incentivo).**

Il sistema ipotizzato non prevede fasce rigide, cioè predeterminate oltre che per punteggio, anche per numero o percentuale di dipendenti la cui valutazione dovrà necessariamente essere ricondotta a ciascuna di esse. Pertanto i dipendenti saranno collocati nelle fasce di merito solo in funzione del punteggio e senza limiti numerici predeterminati. Ciò presuppone che i dirigenti valutino con alto senso di responsabilità e che in conferenza dei dirigenti siano adottate misure atte a garantire omogeneità dei criteri di giudizio tra i settori.

Le fasce sono così rappresentate:

<b>Fasce a</b>	<b>Punteggio da/a</b>	<b>Coefficiente di remunerazione</b>
1°	91 a 100	2,5
2°	76 a 90	1,5
3°	61 a 75	1
4°	51 a 60	0,5
5°	0 a 50	0

Il valore del premio da attribuire a ciascun dipendente la cui valutazione si sia collocata tra la fascia 1 e la fascia 4, sarà determinato, per i dipendenti, compresi i titolari di posizione organizzativa – alta professionalità, tramite un procedimento di riparto teso a combinare la ripartizione della somma globale, predeterminata sia in funzione del numero dei dipendenti collocati nelle singole fasce, che in relazione alla categoria di appartenenza. La differenziazione economica per categoria sarà determinata da coefficienti corrispondenti alle singole categorie, predeterminati e condivisi in sede di relazioni sindacali, tendenzialmente corrispondenti al rapporto intercorrente tra lo stipendio base delle singole categorie come di seguito indicato:

Correlazione premio/merito RAPPORTI FRA LE CATEGORIE	
Livello di inquadramento	Fattore di correlazione fra le fasce
A	1,0000
B	1,0571
C	1,1281
D	1,2274

Mentre l'attribuzione del premio al personale delle categorie non potrà determinare economie, dato il sistema di riparto, il sistema seguito per premiare i dipendenti con incarico di posizione organizzativa – alta professionalità, data la peculiare disciplina contenuta nel CCNL, potrà produrre economie che confluiranno nel fondo dell'anno successivo.

Prima di procedere all'erogazione del premio, le risorse destinate alla performance dovranno essere decurtate per costituire economie di bilancio, le somme riferibili alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione dell'art.71, comma 1, del D.L. n. 112/2008 (i primi 10 giorni di malattia per ciascun evento morboso).

Ai fini della valutazione della performance è stabilita quale soglia minima di presenza un numero di giorni superiore a 90 su 365 gg. annui, fatto salvo quanto previsto dal vigente art. 5 co. 11-ter DL 95/2012 - L. 135/2012 (*nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale*). I dipendenti che nell'anno risultino essere stati presenti per un numero di giorni inferiori alla soglia minima non percepiranno alcun premio di performance.

Al personale in servizio a tempo parziale, agli assunti ed ai cessati dal servizio in corso d'anno, nonché al personale assunto a tempo determinato, l'erogazione delle risorse relative alla performance saranno corrisposte in misura proporzionale in relazione alla durata del contratto part-time (per tale tipologia contrattuale) e al periodo di servizio prestato; in caso di assenza superiore al 50% del periodo di servizio dovuto, non si procederà all'erogazione della performance. Le economie riscontrate a seguito dell'applicazione dei due commi precedenti saranno ripartite tra il rimanente personale.

La performance riferita all'attività di eventuali dipendenti distaccati o comandati presso altri enti è valutata dal responsabile dell'ente presso il quale il dipendente presta servizio secondo il sistema di valutazione ivi vigente.