

Approvato con deliberazione G.C. n° 38 del 27/03/2021

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

## 1. Sistema di gestione della performance

Il ciclo della performance è un concetto fondamentale e si configura come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, attraverso la definizione di obiettivi, indicatori e target e la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Le fasi del ciclo di gestione della performance, cui gli enti locali devono adeguarsi in termini di principio, ma nell'ambito della propria autonomia e degli strumenti di programmazione già in uso, prevedono la seguente articolazione:

- a) definizione e articolazione 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 strumenti correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai componenti di organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In particolare la programmazione strategica si realizza attraverso la definizione della relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale.

Altro strumento per la declinazione e il supporto alla pianificazione strategica è il piano esecutivo di gestione/piano degli obiettivi, nel quale viene definita la programmazione operativa attraverso l'attribuzione degli obiettivi ai responsabili dei servizi e l'assegnazione delle risorse umane e finanziarie per conseguirli. In particolare la programmazione operativa attuata nel piano è finalizzata a rappresentare:

- gli obiettivi operativi collegati alle priorità strategiche definite nella RPP
- il sistema di misurazione degli obiettivi e relativi indicatori
- il target, ovvero la misura dell'indicatore attesa in relazione all'indicatore/standard di partenza
- il collegamento tra gli obiettivi operativi e le strutture organizzative in cui si articola l'ente ai fini della valutazione dei responsabili dei servizi.

La fase di monitoraggio segue e supporta il processo di pianificazione e gestione. Alcuni adempimenti relativi alla programmazione finanziaria sono già dettati dal D.lgs. 267/2000. Tra questi rientra la previsione dell'art. 193 che impone il rispetto durante la gestione e nelle variazioni di bilancio del pareggio finanziario e di tutti gli equilibri stabiliti in bilancio per la copertura delle spese correnti e per il finanziamento degli investimenti.

Il monitoraggio non riguarda solo gli aspetti contabili, dal momento che la normativa prevede che con periodicità stabilita dal regolamento di contabilità dell'ente locale, e comunque almeno una volta entro il 30 settembre di ciascun anno, l'organo consiliare provvede con delibera ad effettuare la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi, adottando le eventuali misure necessarie in caso di rilevazione di scostamenti rispetto alla programmazione.

Ulteriori momenti di monitoraggio dei parametri definiti per la misurazione della performance sono previsti nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance e attuati secondo le modalità e la frequenza nello stesso descritte.

## 2. Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- 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 di misurazione e valutazione
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione consente di misurare e verificare gli obiettivi programmati, di fornire informazioni ai vari soggetti attuatori dei processi decisionali dell'ente, di valutare le performance raggiunte attraverso gli indicatori definiti, di promuovere il miglioramento della qualità dei servizi attraverso la ridefinizione di obiettivi e target attesi, di far crescere le competenze professionali mediante la valorizzazione e l'incentivazione del merito.

### 2.1 Ambiti di misurazione

Gli ambiti di valutazione della performance sono articolati nella performance organizzativa, cioè nella valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso e nella performance individuale dei responsabili dei servizi e del personale dipendente.

#### 2.1.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa concerne:

- le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- il grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In linea generale la performance organizzativa viene misurata mediante il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione, intesi come obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici.

Gli obiettivi devono essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione e alle strategie dell'amministrazione, specifici e misurabili, significativi ai fini del miglioramento della qualità dei servizi, riferibili ad un arco temporale determinato, confrontabili e correlati alle risorse disponibili.

La loro misurazione, in sostanza, non è fine a se stessa, ma deve rendere le informazioni necessarie per informare e guidare i processi decisionali, per migliorare continuamente la gestione, l'organizzazione e i metodi di lavoro, con la finalità di incrementare il livello di soddisfazione dei cittadini amministrati e gestire in modo più efficace le risorse.

A tal fine assumono decisiva importanza gli indicatori di performance correlati agli obiettivi, che devono rendere chiaro cosa si va a misurare e quale è il grado di raggiungimento del risultato atteso.

Per tale motivazione tutti gli obiettivi definiti nei documenti di programmazione dell'ente, sia a livello strategico, ovvero con riferimento all'efficacia, all'efficienza e alla salute economico - finanziaria dell'ente nel suo complesso nonché al benessere, alla qualità della vita e alla misurazione della soddisfazione del territorio di riferimento, sia a livello operativo, ovvero in relazione alla gestione di processi e servizi, devono essere correlati a specifici indicatori.

Questi consentono:

- in sede di programmazione la definizione del livello atteso di risultato (target), delle modalità di misurazione, della frequenza di rilevazione, della fonte dei dati
- in sede di controllo la determinazione del livello di risultato raggiunto e degli eventuali scostamenti rispetto a quello atteso.

Gli obiettivi, sia a livello strategico che operativo, gli indicatori e i target sono individuati attraverso gli strumenti di programmazione dell'ente identificabili nel programma di mandato, nella relazione previsionale e programmatica e nel piano esecutivo di gestione.

### 2.1.2 La performance individuale

La performance individuale evidenzia il contributo del personale valutato rispetto gli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso e della struttura organizzativa di appartenenza nonché il comportamento messo in atto dalla singola persona per supportare il raggiungimento degli obiettivi di performance programmati.

La performance individuale del personale responsabile dei servizi è collegata:

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

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La misurazione della performance individuale è effettuata dalla Giunta Municipale, su proposta dell'organismo di valutazione, per il personale responsabile dei servizi e dai responsabili dei servizi per il personale loro assegnato.

### 3. Metodologia di valutazione della performance individuale

#### 3.1. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale riguarda i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

##### 3.1.1 La valutazione dei responsabili di posizione organizzativa

Il Sistema di valutazione individuale dei responsabili di posizione organizzativa prende a riferimento sia il raggiungimento degli obiettivi individuali sia il raggiungimento degli obiettivi delle strutture dirette sia il contributo al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Amministrazione.

La valutazione coinvolge:

- la Giunta municipale nel ruolo di valutatore
- l'organismo di valutazione nel ruolo di proponente la valutazione
- il personale incaricato di posizione organizzativa nel ruolo di valutato.

La valutazione della performance individuale correlata al raggiungimento degli obiettivi individuali e delle strutture di diretta responsabilità prende in esame gli obiettivi operativi assegnati attraverso il PEG/piano degli obiettivi.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata mediante i seguenti fattori di valutazione:

Valutazione dei responsabili di posizione organizzativa			
Sezione 1: Risultati di gestione conseguiti in rapporto agli obiettivi programmati e assegnati mediante gli atti di programmazione con riferimento alla performance individuale e della struttura di appartenenza			
Obiettivo 1	Scheda obiettivo 1	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Obiettivo n.....	Scheda obiettivo n....	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

Il punteggio attribuibile per ciascun obiettivo varia dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 10 (= apporto eccellente).

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

- da 0 a 5,9: apporto inadeguato
- da 6 a 6,9: apporto adeguato
- da 7 a 8,5: apporto buono
- da 8,6 a 10: apporto eccellente.

Il punteggio assegnato alla valutazione sui risultati conseguiti viene calcolato attraverso la determinazione della media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi (v. tav. 1).

Tav. 1 - Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (obiettivi)

	(Mis. Ob <sub>1</sub> + Mis. Ob <sub>2</sub> + Mis. Ob <sub>3</sub> + ... + Mis. Ob <sub>n</sub> )
Valutazione sintetica =	-----
	N obiettivi assegnati
Mis. Ob = misura del risultato di gestione in relazione agli obiettivi assegnati	

Nella valutazione degli obiettivi si dovrà tener conto anche di eventuali rimodulazioni degli stessi in corso d'anno in relazione ad eventi imprevisti o al mutare del contesto e degli indirizzi politici di riferimento.

Oltre ai risultati conseguiti la valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa prende in considerazione i comportamenti organizzativi, intesi come modalità di agire del personale nel contesto lavorativo in relazione al ruolo svolto.

La valutazione del comportamento organizzativo dei responsabili di posizione organizzativa è effettuata mediante i seguenti fattori di valutazione:

Valutazione dei responsabili di posizione organizzativa			
Sezione 2: Comportamenti organizzativi			
Capacità gestionali e organizzative	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Autonomia e iniziativa individuale	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Flessibilità e orientamento all'innovazione	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Capacità di soluzione dei problemi	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Capacità relazionali	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Orientamento all'utenza esterna ed interna	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

Il punteggio attribuibile per ciascun fattore comportamentale varia dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 10 (= apporto eccellente).

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

- da 0 a 5,9: performance comportamentale inadeguata
- da 6 a 6,9: performance comportamentale adeguata
- da 7 a 8,5: performance comportamentale buona
- da 8,6 a 10: performance comportamentale eccellente.

La valutazione sintetica dei fattori relativi ai comportamenti organizzativi viene determinata mediante la media aritmetica dei punteggi attribuiti a ciascun fattore ponderato per il peso attribuito all'indicatore.

I pesi dei fattori comportamentali sono stabiliti dalla giunta su proposta del Nucleo di valutazione e possono variare di anno in anno in relazione ai mutamenti organizzativi, ai contesti di riferimento e alle singole posizioni di responsabilità.

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta mediante la media aritmetica dei punteggi sintetici ottenuti da ciascun responsabile di posizione organizzativa sui fattori di valutazione della sezione 1 (Risultati di gestione conseguiti in rapporto agli obiettivi programmati e assegnati mediante gli atti di programmazione con riferimento alla performance individuale e della struttura di appartenenza) e della sezione 2 (Comportamenti organizzativi).

Sulla base del punteggio conseguito il personale incaricato di posizione organizzativa è collocato in quattro distinte fasce di merito:

A - fascia di eccellenza (9/10);

B - fascia alta (7,6/8,9)

C - fascia media (6/7,5);

D - fascia bassa (0/5,9)

Il collegamento della retribuzione di risultato con la fascia di merito è operato attraverso la seguente tabella (le % sono riferite alla retribuzione di posizione):

Fascia di punteggio	Retribuzione
$0 < P < 5,9$	0
$6 = < P < 7,5$	15%
$7,6 = < P < 8,9$	20%
$9 = < P < = 10$	25%

### 3.1.2 La valutazione del personale

La misurazione e valutazione della performance del personale è collegata:

- a) a specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati dai responsabili dei servizi nell'ambito di quelli assegnati alla struttura di appartenenza del dipendente come previsti nel piano degli obiettivi approvato dal segretario generale
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alla competenza dimostrata, ai comportamenti professionali e organizzativi secondo le modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

I responsabili dei servizi assicurano la conoscenza da parte del personale loro assegnato degli obiettivi oggetto di valutazione, come definiti negli strumenti di programmazione dell'ente.

La valutazione coinvolge:

- i responsabili di posizione organizzativa nel ruolo di valutatore
- il personale incaricato di PO nel ruolo di valutato.

La valutazione del personale è effettuata mediante una scheda individuale suddivisa in due sezioni corrispondenti al grado di realizzazione degli obiettivi e alla qualità del contributo individuale, secondo quanto illustrato nella seguente tabella:

Valutazione del personale			
Fattori di valutazione	Parametro / indicatore	Peso	Punteggio attribuito
Sezione 1 Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati	Grado di realizzazione degli specifici obiettivi della struttura di appartenenza al cui perseguimento il dipendente collabora	60	
Sezione 2 Qualità del contributo individuale	Competenze tecnico - professionali dimostrate nelle attività assegnate	10	
	Capacità di costruire relazioni con l'utenza interna ed esterna e di collaborare con i colleghi	10	
	Contributo alla soluzione dei problemi anche attraverso la promozione di soluzioni innovative	10	
	Attenzione al risultato e capacità di attivarsi in autonomia per il raggiungimento dello stesso	10	

Il punteggio attribuibile per ciascun fattore varia dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 10 (= apporto eccellente).

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

- da 0 a 5,9: apporto inadeguato
- da 6 a 6,9: apporto adeguato
- da 7 a 8,5: apporto buono
- da 8,6 a 10: apporto eccellente.

La valutazione della performance individuale di ciascun dipendente viene determinata mediante la media aritmetica dei punteggi attribuiti a ciascun fattore di valutazione ponderato per il peso attribuito al fattore.

Sulla base del punteggio conseguito il personale è collocato in quattro distinte fasce di merito:

- A - fascia di eccellenza (9/10);
- B - fascia alta (7,6/8,9)
- C - fascia media (6/7,5);
- D - fascia bassa (0/5,9).

Il personale collocato nella fascia di merito D non concorre alla ripartizione del fondo di incentivazione della produttività. Il rimanente personale concorre al premio individuale proporzionalmente al punteggio riportato nella scheda.

Non è valutabile e non concorre alla ripartizione del fondo di incentivazione della produttività il personale che ha riportato un numero di giorni di assenza dal servizio superiore all'80% dei giorni lavorativi. Per i dipendenti assenti dal servizio per un numero di giorni lavorativi superiori al 50% il premio risultante dalla collocazione nelle fasce di merito sarà attribuito nella percentuale del 50%. Non sono considerate assenze dal servizio il congedo ordinario e quelle equiparabili alla presenza ai fini della distribuzione delle somme dei fondi del salario accessorio di cui alla normativa vigente.

I criteri per la determinazione del fondo di incentivazione della produttività e per la modalità di ripartizione dello stesso sulla base della valutazione attribuita sono definiti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa dell'ente.



## 4. Processo di valutazione e procedure di conciliazione

Il processo di valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa e del personale prevede le seguenti fasi:

### 1. Assegnazione degli obiettivi

Ad inizio periodo, di norma nel termine di 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, la giunta provvederà ad assegnare attraverso il PEG gli obiettivi ai responsabili dei servizi incaricati di posizione organizzativa. Entro 30 giorni dall'adozione del PEG il segretario generale provvederà ad adottare il piano degli obiettivi, nell'ambito del quale gli obiettivi operativi di PEG saranno declinati in obiettivi gestionali correlati a specifiche attività e procedimenti. Entro i successivi 15 giorni ciascun incaricato di posizione organizzativa provvederà ad assegnare gli obiettivi gestionali di sua competenza al personale di cui è responsabile, in relazione al contributo che ciascun dipendente può prestare per il raggiungimento degli specifici risultati in relazione al lavoro ordinariamente svolto e alle mansioni attribuite. L'assegnazione avviene attraverso un colloquio con i singoli dipendenti e la consegna/comunicazione della scheda di valutazione.

### 2. Verifica intermedia

Entro sei mesi dall'approvazione del PEG o comunque entro il mese di settembre, l'organismo di valutazione per i responsabili di posizione organizzativa e questi ultimi per il personale assegnato provvederanno ad effettuare una verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, segnalare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e discutere eventuali correttivi redigendo apposito verbale. Qualora in sede di verifica si riscontrino che uno o più obiettivi non siano conseguibili per cause oggettive indipendenti dalla volontà del dipendente/gruppo, si procede all'assegnazione di un nuovo/nuovi obiettivi secondo la procedura di cui al precedente punto 1.

### 3. Valutazione e comunicazione

Al termine del periodo i soggetti incaricati della valutazione come definiti al precedente punto 3 provvedono a predisporre le schede finali di valutazione. La valutazione dei dipendenti è preceduta da un incontro dei responsabili di posizione organizzativa finalizzato alla condivisione degli aspetti applicativi della presente metodologia e all'armonizzazione dei parametri e delle scale di valutazione. La valutazione individuale attribuita è comunicata al valutato entro il 3° giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione nell'ambito di un colloquio individuale; la liquidazione dei compensi correlati dovrà avvenire, salvo motivato impedimento, entro il successivo mese di aprile. Eventuali valutazioni negative che non diano possibilità di concorrere ai premi incentivanti e di risultato dovranno contenere le motivazioni della valutazione a firma del soggetto responsabile della stessa.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore ed all'organismo di valutazione, entro 10 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal valutatore coadiuvato dall'organismo di valutazione, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

## 5. Azioni di miglioramento

Il sistema di gestione della performance attuato a partire dall'anno 2021 per i responsabili dei servizi e dall'anno 2022 per il rimanente personale nel Comune rappresenta la fase iniziale per la misurazione e valutazione della performance.

Allo stadio attuale il sistema prevede:

- l'individuazione di obiettivi e indicatori nell'ambito degli strumenti di programmazione finanziaria e in correlazione alle risorse assegnate
- il collegamento tra obiettivi, risorse e responsabili dei servizi
- la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi tramite specifici indicatori di efficacia ed efficienza, con l'attenzione anche alla valutazione espressa dai fruitori dei servizi esterni
- il collegamento degli obiettivi individuati con la valutazione della performance individuale dei responsabili dei servizi e del personale secondo un processo a cascata.

Le possibili attività di sviluppo del sistema saranno finalizzate a:

- differenziare in maniera più marcata negli strumenti di programmazione in uso gli obiettivi strategici, più direttamente correlati alle linee strategiche dell'attività di governo dell'ente, dagli obiettivi operativi, da definire nel PEG/piano degli obiettivi in correlazione alle attività istituzionali ordinarie
- l'individuazione e l'utilizzazione di sistemi di indicatori sempre più significativi sulla base delle analisi del contesto interno ed esterno
- l'implementazione della valutazione della performance organizzativa a livello di ente nel suo complesso
- la progressiva introduzione di indicatori di qualità e di *outcome* in relazione agli obiettivi che hanno un impatto sugli stakeholder esterni
- il miglioramento delle attività di comunicazione delle attività sia al vertice politico-amministrativo che agli stakeholder di riferimento
- l'implementazione di controlli e monitoraggio nel corso dell'esercizio.

## 6. Disposizioni finali

Il sistema di gestione della performance per il personale non dirigenziale si intende sperimentale per l'anno 2021, primo anno di applicazione, per il quale si prevede la costituzione di un tavolo tecnico paritetico con funzioni di monitoraggio sul funzionamento del metodo proposto, di verifica e di proposta di correttivi.

Il tavolo dovrà verificare entro il mese di novembre eventuali criticità insorte nella fase di attuazione sperimentale, ai fini di proporre eventuali modifiche al sistema.

L'organismo di valutazione verificherà l'efficacia complessiva del sistema adottato e sarà garante della correttezza delle procedure di valutazione previste.

Il presente Regolamento è applicabile oltre che per gli istituti oggetto di contrattazione integrativa previsti dal CCNL di comparto anche per l'istituto regolamentato dall'art. 27 del D.L. n. 150/20019 "premio di efficienza" per la destinazione, in misura fino a 2/3 dei risparmi generati dall'efficientamento dell'Ente. .