

## Indice

### Sommario

<i>1. Premessa</i>	<u>3</u>
<i>2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance</i>	<u>3</u>
<i>3. Criteri per la valutazione della performance individuale</i>	<u>4</u>
<i>4. Processo di definizione e valutazione della performance</i>	<u>5</u>
<i>5. L'applicazione della metodologia</i>	<u>6</u>
<i>6. Sistema premiale e progressioni economiche</i>	<u>6</u>
<i>7. Le procedure di conciliazione</i>	<u>7</u>
<i>8. Revisione e miglioramento del processo di valutazione</i>	<u>7</u>

## 1. Premessa

Il D.Lgs. 150/2009 affronta con decisione il tema dell'ammodernamento della pubblica amministrazione italiana prevedendo misure e strumenti a sostegno dell'efficace ed efficiente gestione amministrativa, sottolineando elementi quali:

- misurazione e valutazione delle *performance organizzative ed individuali*;
- misurabilità dei rendimenti e dei risultati;
- premialità del merito e dei risultati conseguiti;
- trasparenza e comunicazione delle scelte e dei risultati.

Si inserisce il processo denominato "ciclo delle performance" che comprende i flussi informativi dedicati alle fasi di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione e valutazione delle performance. Il ciclo delle performance si concretizza poi con i contenuti espressi nel Piano delle performance e nel Report sulle performance.

Il Piano della performance rappresenta il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici e operativi, gli indicatori ed i target rispetto ai quali troverà continuità e coerenza l'attività amministrativa.

Il Piano della performance triennale, conterrà quindi:

- indirizzi strategici di medio periodo;
- obiettivi operativi annuali.

Gli obiettivi operativi annuali costituiranno la base per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

## 2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance

L'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", documento chiave per la determinazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, ma anche le modalità di raccordo e di integrazione tra i sistemi di controllo esistenti e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le performance sono misurate e valutate con riferimento a:

- l'organizzazione nel suo complesso;
- gli ambiti organizzativi in cui si articola la struttura organizzativa dell'ente;
- i singoli dipendenti.

Fondamentale è a tale proposito il legame che sussiste tra i diversi livelli di programmazione degli obiettivi strategici e operativi e i conseguenti sistemi di misurazione dei medesimi che necessitano dell'espressione di indicatori di outcome e di output, tra loro strettamente coerenti.

Pertanto, il processo di rendicontazione della gestione troverà spazio nel report sulle performance e supporterà il processo di valutazione attraverso il ricorso ad un sistema di attività/strumenti quali:

- monitoraggio stato attuazione degli obiettivi e relativi indicatori;
- verifica coerenza tra obiettivi di medio-lungo periodo e obiettivi operativi;

- sistemi di controllo interno e di gestione per la misurazione e valutazione delle performance dell'organizzazione e delle persone (individuale).

È evidente, quindi, il raccordo necessario tra la pianificazione e la programmazione, tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. Cioè l'esigenza di poter verificare il grado di implementazione delle scelte politiche e la capacità – delle stesse – di impattare positivamente i bisogni della comunità amministrata.

Il sistema di valutazione della performance individuale deve poter consentire l'individuazione del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

### **3. Criteri per la valutazione della performance individuale**

Per quanto attiene alla misurazione e valutazione della performance individuale si prevede un processo che, partendo dagli obiettivi di performance dell'ente – selezione di alcuni indirizzi strategici – individui gli obiettivi operativi (individuali o di gruppo) oggetto di valutazione.

A tal fine, la valutazione si distingue tra i dipendenti che hanno un'indennità di posizione, quindi un trattamento accessorio direttamente collegato al raggiungimento di obiettivi definiti, e i restanti dipendenti che non hanno responsabilità formalmente assegnate.

In entrambi i casi la valutazione della performance individuale si compone di due parti:

- una direttamente legata alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione di alcuni specifici comportamenti organizzativi;
- l'altra correlata alla dimensione organizzativa più ampia, all'interno della quale si colloca la correlazione con gli indirizzi strategici e la capacità di interpretare unitariamente l'organizzazione nel suo complesso.

Pertanto, nel caso dei Responsabili in Posizione Organizzativa, la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati avrà come riferimento quanto programmato nel Peg/Piano degli Obiettivi e assunto ai fini della valutazione medesima. Per i restanti dipendenti sarà valutato il livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di riferimento, comprendendo anche una componente direttamente correlata al livello di raggiungimento degli obiettivi del proprio ambito, quindi a quanto attribuito al proprio Responsabile in corrispondenza del criterio *"Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo"*.

Tanto per i Responsabili, quanto per gli altri dipendenti, la valutazione terrà conto anche di specifici comportamenti organizzativi richiesti dalla posizione di lavoro ricoperta.

Infatti, la valutazione della performance mira sostanzialmente a premiare:

- il raggiungimento di risultati legati ad un periodo temporale (annualità) prodotti a livello individuale e/o di gruppo o di ambito organizzativo;
- la tenuta di particolari comportamenti organizzativi, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze.

Tale valutazione rappresenta la base imprescindibile per i percorsi di progressione di carriera, in particolare ai fini della progressione orizzontale, come successivamente definito.

#### 4. Processo di definizione e valutazione della performance

L'articolo 9 del D.Lgs. 150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i titolari di posizione organizzativa:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale non titolare di posizione organizzativa:
  - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
  - le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza per:

- la sua compattezza ed omogeneità: tutto il personale, a prescindere dalla qualifica e dal profilo, è valutato con criteri e meccanismi analoghi;
- essere imperniato su un collegamento diretto fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e del Responsabile che la dirige.

Il Sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti:

- 1) i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati individuali, di gruppo e dell'ente ("cosa è stato fatto");
- 2) i comportamenti organizzativi tenuti, ossia le competenze dimostrate nella prestazione ("come è stato fatto").

Ciascuna componente fornisce un contributo alla valutazione individuale, diverso a seconda del ruolo assegnato. Per i Responsabili di un ambito organizzativo il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso rilevante e incide del 50% sulla valutazione complessiva (Ambito "Risultati"). I comportamenti organizzativi completano la valutazione per il restante 50%.

Nella valutazione del personale senza responsabilità formalmente assegnate i rapporti tra la componente "Risultati" e i comportamenti organizzativi si modificano e il grado di apporto individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ha un peso percentuale diverso a seconda della categoria economica/profilo di appartenenza.

In relazione a quanto finora detto, i valutatori compileranno, per ogni dipendente, una scheda di valutazione (come da modello in allegato) contemplando l'analisi della performance individuale e organizzativa, in grado di rappresentare la valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti.

Per quanto riguarda la componente "Risultati", della scheda, si farà riferimento alle risultanze emergenti dalle schede dettagliate circa lo stato di attuazione dei singoli obiettivi operativi annuali.

La scheda di valutazione, una volta compilata, sarà consegnata dal valutatore al valutato che sottoscrive per accettazione la scheda ricevuta.

Entro 10 giorni dalla consegna della scheda il valutato può, nell'ordine:

- chiedere chiarimenti e conferire con il proprio Responsabile in merito alla valutazione ricevuta;
- avviare una procedura di conciliazione secondo le modalità previste al paragrafo 7.

Trascorsi 10 giorni dalla consegna della scheda, durante i quali il valutato nulla ha eccepito, la valutazione si considera definitiva e accettata.

## 5. L'applicazione della metodologia

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti moltiplicando il peso di ogni criterio per il prescelto indice di valutazione, secondo una scala dove il minimo punteggio attribuibile è pari ad 1 e il massimo punteggio è pari a 5. Tecnicamente, quindi, la valutazione esprimibile attraverso le schede può variare da un minimo di 100 ad un massimo di 500 punti.

Al fine di facilitare la comprensione di ogni criterio e un'applicazione omogenea della metodologia, ogni criterio di valutazione è declinato al suo interno in specifiche, cioè brevi descrizioni poste a supporto dell'attività del valutatore.

A valutazione avvenuta i punteggi ottenuti fungono da base per la quantificazione delle indennità economiche, come da normativa vigente al momento dell'applicazione della presente metodologia:

- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie A, B, C e D;
- retribuzione di risultato per i Responsabili in Posizione Organizzativa.

Quindi, in base al punteggio raggiunto, verrà erogata la corrispondente quota di partecipazione ai premi di natura direttamente economica. Nulla sarà erogato ai dipendenti con valutazione pari o inferiore a **200 punti**.

Con riferimento all'applicazione delle fasce di merito, l'Ente si riserva di dar corso ai necessari adempimenti e di apportare le necessari modifiche alla presente metodologia, una volta chiarito il quadro di riferimento e gli effettivi vincoli in tal senso. Ciò nonostante l'Ente persegue lo spirito della Riforma e persegue la differenziazione delle valutazioni in ragione del principio di meritocrazia.

## 6. Sistema premiale e progressioni economiche

L'accesso al sistema premiale concepito dalla riforma e correlato allo sviluppo professionale (progressioni economiche, incarichi di responsabilità, accesso a quote riservate ai dipendenti in concorsi, percorsi di alta formazione, etc.) interesserà i dipendenti che avranno conseguito valutazioni pari almeno a **350 punti**, per 2 anni consecutivi.

Trascorsi i 24 mesi e maturati i requisiti previsti per la progressione, i candidati saranno sottoposti alla selezione con riferimento al maggior punteggio conseguito in applicazione della presente metodologia di valutazione delle performance e con riferimento agli accordi del CCNL decentrato.

Pertanto, l'Ente in base al dettato dell'art. 23 D.Lgs. 150/2009, riconosce selettivamente le progressioni economiche, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili, applicando le condizioni sopra dette.

Sono quindi assolutamente da escludere criteri e automatismi quali, ad esempio, l'anzianità, il

numero dei corsi effettuati, ... altri eventi che, seppur documentati, non hanno influenzato positivamente l'esito della valutazione..

## **7. Le procedure di conciliazione**

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione i dipendenti possono attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

Il valutato può presentare la richiesta al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale. Laddove ritenuta ammissibile la richiesta, il Nucleo di Valutazione convoca il valutatore per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati, promuovere eventuali soluzioni correttive ed informa il valutato sull'esito della verifica.

In qualsiasi caso il Nucleo di Valutazione non potrà "sostituirsi" al valutatore (Responsabile in P.O.) nel processo valutativo né in caso di richiesta di rivisitazione della valutazione effettuata dal valutato.

Tale procedura è applicabile esclusivamente al processo di misurazione e valutazione della performance, ed è finalizzata alla soluzione di eventuali situazioni di conflitto insorte tra valutato e valutatore, così da prevenire un possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

## **8. Revisione e miglioramento del processo di valutazione**

Il Sistema di valutazione sarà sottoposto a periodiche attività di verifica e revisione al fine di giungere ad un metodo di lavoro supportato da efficaci strumenti per la sua attuazione ma, soprattutto, calato nei "normali" processi organizzativi dell'ente.