

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Oggetto e finalità

Il presente documento disciplina il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito SMVP) che ogni amministrazione adotta e aggiorna annualmente ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Il presente documento costituisce, dunque, lo strumento attraverso il quale è disciplinato il ciclo della performance, nel contesto del più ampio quadro delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione dell'Amministrazione

Il presente sistema trova applicazione a partire dal ciclo della performance 2024 e nel corso del medesimo anno dovrà essere oggetto di verifiche e adeguamenti a seguito delle novità introdotte dal nuovo CCNL 2019-2021 del 16.11.2022 comparto funzioni locali, con particolare riferimento al nuovo ordinamento professionale e alla disciplina del lavoro a distanza.

Il sistema è aggiornato tenendo conto di quanto eventualmente previsto nell'atto di indirizzo predisposto dal Consiglio comunale ai sensi dell'art. 48, c. 3, del d.lgs. n. 267/2000.

Pertanto, entro il termine di approvazione del Piano l'Amministrazione verificherà l'esigenza di procedere a modifiche organizzative dell'ente e del SMVP.

Come previsto dall'art. 3 del D.lgs. 150/2009 il presente documento è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Quadro normativo

Il D.lgs. 74/2017, emanato in attuazione della Legge-delega del 7 agosto 2015, n. 124 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha introdotto modifiche al D.lgs. 150/2009 e ha rivisitato la disciplina del ciclo di gestione della performance delle pubbliche amministrazioni, nel rispetto dei principi che, già nella precedente disciplina, ne orientavano la misurazione e la valutazione al costante miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche e alla crescita delle competenze professionali (articolo 3 del D.lgs. 150/2009).

La Legge 114/2014 ha, tra l'altro, assegnato al Dipartimento della Funzione Pubblica, e non più all'ANAC, compiti di indirizzo in materia di misurazione e valutazione della performance, da esercitare anche attraverso la Commissione tecnica per la performance, che ha sostituito la soppressa CIVIT.

Il quadro normativo sopra delineato va necessariamente coordinato con quanto previsto dal D.L. 9 giugno 2021 n.80 recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" e che, all' articolo 6, ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che ogni Pubblica Amministrazione dovrà adottare di regola entro il 31 gennaio di ogni anno, fatto salvo il diverso termine previsto in caso di differimento del termine di approvazione del bilancio di previsione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance tiene inoltre conto delle circolari, direttive e degli atti di regolazione espressi dai soggetti competenti in materia.

3. La programmazione di ente e il ciclo della performance

L'individuazione e assegnazione degli obiettivi e il ciclo della performance tengono conto dei seguenti documenti:

- Documento unico di programmazione (DUP);
- Bilancio di previsione;
- Piao-sezione: valore pubblico;
- Piao-sezione: performance, piano degli obiettivi;
- Piao-sezione: lavoro agile;
- Piao-sezione: formazione del personale;
- Piao-sezione: prevenzione della corruzione e trasparenza;
- Piano esecutivo di gestione (PEG);
- Atti di indirizzo specifici;
- codice di comportamento: in attuazione di quanto previsto dalle Linee guida ANAC in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni, la comprovata violazione del Codice di comportamento da parte dei dipendenti rileva in ordine alla misurazione e valutazione della performance.

4. Le fasi del Ciclo della performance e principi.

Il ciclo della performance si sviluppa per le seguenti fasi connesse:

1. **Programmazione:** nella fase di programmazione vengono definiti i comportamenti e i risultati attesi (individuali e organizzativi). Stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della performance

individuale attesa avviene attraverso un colloquio tra il singolo e il suo superiore gerarchico. La fase di programmazione della performance individuale si concretizza nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi e comportamenti attesi assegnati a ciascun individuo (per esempio mediante l'utilizzo di apposite schede individuali).

2. **Misurazione:** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, attraverso il ricorso a indicatori.

La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Tipicamente, infatti, i sistemi prevedono delle misurazioni intermedie (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento. La frequenza del monitoraggio può variare a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica.

3. **Valutazione:** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

La valutazione della performance si basa anche sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

Lo scostamento è la base per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative, che possono essere legate a:

- fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione;
- fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si ricordano, a titolo di esempio non esaustivo:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;

- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa devono essere documentati mediante reportistica e devono confluire nella Relazione sulla performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

4. Rendicontazione: in base al d.lgs. 150/2009 la fase di valutazione deve avere come output la Relazione annuale sulla Performance che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano. Nella Relazione, l'amministrazione inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

5. Validazione da parte dell'OIV una volta approvata la relazione sulla performance da parte della Giunta comunale che provvede a trasmetterne copia.

6. Pubblicazione

Nella redazione del presente e degli ulteriori documenti previsti dal SMVP si tiene conto, anche come principi generali, dei seguenti documenti emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

- nel giugno 2017, le Linee Guida n. 1 per il Piano della performance dei Ministeri;
- nel dicembre 2017, le Linee Guida n. 2 per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dei Ministeri;
- nel novembre 2018, le Linee Guida n. 3 per la Relazione annuale sulla performance;
- nel novembre 2019, le Linee Guida n. 4 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche;
- nel dicembre 2019, le Linee Guida n. 5 per la misurazione e valutazione della performance individuale.

Il presente documento rispetta i principi generali desumibili dal vigente quadro delle fonti normative e contrattuali, così come integrato dalle Linee Guida n.2 del 2017 adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Tali principi, in sintesi, riguardano:

- la valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- la trasparenza e la pubblicità dei criteri e dei risultati;
- la partecipazione al procedimento da parte della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- la diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;
- il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;
- il miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;

- la cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

L'approccio descritto, volto alla valorizzazione dell'apporto individuale, è fortemente correlato al costante miglioramento dell'azione amministrativa attraverso l'introduzione di adeguati meccanismi a livello organizzativo.

Detto processo fa leva sul principio in base al quale la valutazione del personale è parte integrante del contesto organizzativo di una struttura e si attua attraverso il coinvolgimento e la partecipazione del personale interessato. Risulta, pertanto, determinante anche il nesso di coerenza esistente tra gli obiettivi della dirigenza, quelli delle elevate qualificazioni (ex PO), e la valutazione del personale ad essa assegnato.

Al fine di garantire le necessarie caratteristiche di flessibilità e di adattabilità ai cambiamenti derivanti da innovazioni normative ed organizzative, il Sistema è annualmente oggetto di revisione tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento. Vista la Nota circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio 2019 avente ad oggetto "Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance", ove l'amministrazione decida di procedere all'aggiornamento del SMVP, dovrà pubblicarlo nella sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale unitamente al parere vincolante espresso dall'OIV, qualora, invece, l'amministrazione ritenga che non vi sia l'esigenza di aggiornare il SMVP, previa acquisizione dell'assenso dell'OIV, dovrà darne evidenza, allo stesso modo, nella sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale.

Per quanto riguarda il personale delle aree, la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale consente di dare attuazione al sistema di attribuzione dei premi correlati alla premialità collettiva e individuale e di dare attuazione alle progressioni.

Sul punto sono da tener conto le soluzioni indicate nella contrattazione per la differenziazione del premio individuale per i dipendenti che conseguono le valutazioni più alte.

Per i Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) la valutazione della performance organizzativa e individuale consente invece l'attribuzione della retribuzione di risultato ai sensi del vigente C.C.N.L.

5. Cronoprogramma del ciclo della performance

Anno xxxx

Di regola entro il 15 gennaio di ciascun anno la Giunta comunale, sulla base di incontri di confronto e coordinamento con il Segretario comunale e gli organi di vertice delle strutture organizzative

dell'ente, definisce gli obiettivi per l'anno in corso e il triennio successivo che faranno parte della sezione Performance del PIAO che dovrà essere approvato di regola entro il 31 gennaio.

In caso di differimento del termine previsto per l'approvazione dei bilanci di previsione, il termine è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci, fatta salva la possibilità di individuare obiettivi provvisori al fine di avviare in modo adeguato il ciclo della performance¹.

Approvati gli obiettivi il titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.) notifica agli interessati la scheda per l'assegnazione degli obiettivi "di gruppo" a gruppi di collaboratori, sia gli obiettivi individuali, al personale, secondo un processo a cascata.

Entro il mese successivo al primo semestre di esecuzione del Piano i valutatori provvedono al monitoraggio del Piano. Il monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa è trasmesso all'OIV.

Anno xxxx+1

Entro il 28 febbraio é effettuata la valutazione del personale delle Aree.

Entro il 15 marzo deve essere effettuata la valutazione delle elevate qualificazioni (ex PO) e del personale dirigenziale;

- entro il 31 marzo deve essere effettuata la valutazione del Segretario generale;
- entro il 30 giugno deve essere approvata la relazione sulla performance, acquisita la validazione da parte dell'OIV e pubblicate nell'apposita sotto-sezione dell'Amministrazione trasparente dell'ente;
- entro il 31 luglio deve essere effettuato il monitoraggio con trasmissione delle risultanze della performance organizzativa all'OIV.

6. I Soggetti del ciclo della performance

Il ciclo della performance vede in prima linea i decisori politici e amministrativi. Nello specifico:

- la **Giunta comunale**, organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare, nonché, di norma entro il 31 gennaio, l'adozione del PIAO contenente la sezione performance;
- il **Sindaco** organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete il coordinamento delle attività della Giunta comunale;
- il **Segretario** comunale organo di vertice amministrativo, al quale compete il coordinamento delle attività dei Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) e di raccordo con gli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- i **titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.)**, cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e

1 Vds. La lettera del Ministro per la Pubblica Amministrazione MPA_ZANGRILLO-0000430-P-24/01/2024MPA_ZANGRILLO-0

dei relativi risultati, unitamente ai **titolari di elevata qualificazione (ex PO)** che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase top down e successivamente in quella bottom up, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati;

- l'**OIV** fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP;
- l'**Organo di revisione economico-finanziario** verifica il raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento, sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'art. 7, c. 1 del d.l. n. 35 del 2013 convertito con modificazione dalla legge n. 64 del 2013.

7. Le funzioni dell'OIV (o organo con funzioni equivalenti)

Sulla base del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e ove necessario aggiornano annualmente un documento, il SMVP, che ne descrive il funzionamento; in tale documento, ciascuna amministrazione, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti, riporta anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni attribuite agli OIV sono:

- a) presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP,
- b) la validazione della Relazione sulla performance;
- c) la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- d) la valutazione della performance organizzativa;
- e) il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- f) proposta di valutazione annuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h) verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- i) monitorare su base triennale la Sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO ai fini della coerenza con gli obiettivi di performance;
- i) garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.

L'interazione fra OIV e amministrazione deve portare benefici reciproci in termini di scambio di informazioni, di oggettività e imparzialità, di costruzione di una visione sistemica condivisa, di segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi, sia nei processi di amministrazione attiva, sia nei processi di supporto e controllo di gestione.

I titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

La Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance costituisce il supporto tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per lo svolgimento dei compiti di cui all'articolo 14, decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dalle disposizioni del decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105, e provvede alla predisposizione delle attività istruttorie e propedeutiche all'espletamento delle funzioni proprie dell'OIV stesso.

8. La performance

La performance è definita dall'insieme dei risultati attesi, misurati, monitorati, valutati e rendicontati in termini quantitativi mediante la definizione di appositi indicatori e target e dai contributi forniti da ciascun dipendente in termini di comportamenti organizzativi e professionali.

La performance è declinata in:

- performance organizzativa di ente
- performance organizzativa di singole articolazioni dell'amministrazione²
- performance individuale

La performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.

La **performance organizzativa** è misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, nella loro declinazione annuale, relativi all'amministrazione nel suo complesso, in ragione dell'inscindibilità dell'apporto eterogeneo da parte delle diverse strutture al conseguimento delle performance. A ciascun obiettivo vengono associati uno o più indicatori, tra quelli di cui al paragrafo "Indicatori e target". Essa riguarda i risultati attesi delle attività delle amministrazioni pubbliche che possono essere ricondotte alle seguenti tipologie:

- **servizi** gestiti direttamente da strutture comunali, o indirettamente attraverso altri organismi, che soddisfano i bisogni di un'utenza specifica (scuole, musei, impianti sportivi ecc.);
- **funzioni di trasferimento** di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico (finanziamenti di strutture di servizio, erogazione di incentivi, ecc.);

²settore, unità organizzativa, unità di progetto, processi

- **funzioni di regolazione**, che definiscono normative e standard, concedono autorizzazioni, licenze, concessioni;
- **funzioni di amministrazione generale**, a supporto del funzionamento di strutture e servizi.

Esistono poi iniziative che promuovono innovazioni rilevanti, che potranno modificare e migliorare nel tempo il portafoglio delle attività ricorrenti e ripetute e rivestono, quindi, una rilevanza strategica. Queste iniziative possono essere identificate come progetti e sono caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle attività ricorrenti).

La **performance individuale** è l'insieme dei risultati raggiunti e dei contributi apportati - comportamenti organizzativi e professionali da ciascun dipendente, elevata qualificazione (ex PO) 7 dirigente, e consiste nel contributo fornito al conseguimento della performance complessiva dell'unità organizzativa alla quale il dirigente è preposto o alla quale il personale delle aree è assegnato.

Ogni competenza comportamentale è ulteriormente declinata in specifici comportamenti organizzativi richiesti nello svolgimento del ruolo che sono oggetto di osservazione e di valutazione. Sia le competenze che i comportamenti sono oggetto, ove necessario, di revisione per garantire l'allineamento con le esigenze dell'organizzazione.

Tra le esigenze organizzative di cui tenere conto emergono quelle relative alla prevenzione della corruzione e trasparenza, del lavoro agile e della trasformazione digitale, che impongono la presenza e lo sviluppo di capacità di lavorare in autonomia, di comunicare adeguatamente, di organizzare il lavoro proprio e altrui utilizzando efficacemente le tecnologie digitali (si parla in tal caso di specifiche competenze digitali).

Pertanto, i comportamenti descritti in allegato al presente SMVP sono valutati, per quanto compatibili, anche per lo svolgimento della prestazione lavorativa in "modalità agile", tenuto conto altresì degli indirizzi richiamati dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che fa parte integrante del PIAO.

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, funzione di "integrare" la valutazione dei risultati, per andare ad evidenziare efficacemente il contributo reso dai dipendenti al conseguimento della performance nel suo complesso.

Esistono poi iniziative che promuovono innovazioni rilevanti, che potranno modificare e migliorare nel tempo il portafoglio delle attività ricorrenti e ripetute e rivestono, quindi, una rilevanza strategica. Queste iniziative possono essere identificate come progetti e sono caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle attività ricorrenti).

La **performance individuale** è l'insieme dei risultati raggiunti e dei contributi apportati - comportamenti organizzativi e professionali da ciascun dipendente o posizione organizzativa e consiste nel contributo fornito al conseguimento della performance complessiva dell'unità organizzativa alla quale il titolare di posizione organizzativa è preposto o alla quale il Personale delle aree è assegnato.

Ogni competenza comportamentale è ulteriormente declinata in specifici comportamenti organizzativi richiesti nello svolgimento del ruolo che sono oggetto di osservazione e di valutazione. Sia le competenze che i comportamenti sono oggetto di revisione annuale per garantire l'allineamento con le esigenze dell'organizzazione.

Tra le esigenze organizzative di cui tenere conto emergono quelle relative alla prevenzione della corruzione e trasparenza, del lavoro agile e della trasformazione digitale, che impongono la presenza e lo sviluppo di capacità di lavorare in autonomia, di comunicare adeguatamente, di organizzare il lavoro proprio e altrui utilizzando efficacemente le tecnologie digitali (si parla in tal caso di specifiche competenze digitali).

Pertanto, i comportamenti descritti in allegato al presente SMVP sono valutati, per quanto compatibili, anche per lo svolgimento della prestazione lavorativa in "modalità agile", tenuto conto altresì degli indirizzi richiamati dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che fa parte integrante del PIAO.

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, funzione di "integrare" la valutazione dei risultati, per andare ad evidenziare efficacemente il contributo reso dai dipendenti al conseguimento della performance nel suo complesso.

9. Il contenuto della sezione Performance all'interno del PIAO

Il Piano della performance che fa parte integrante del PIAO è redatto tenendo conto delle indicazioni contenute nel Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche ed è strutturato essenzialmente nelle seguenti sezioni:

1 La presentazione dell'amministrazione

2 La pianificazione triennale

3 La programmazione annuale

4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

In particolare, nella terza sezione del Piano, partendo dagli obiettivi triennali, l'amministrazione individua gli obiettivi per l'anno di riferimento, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set

di indicatori e relativi target. Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

La performance organizzativa annuale, che è prevalentemente espressa in termini di efficacia ed efficienza, può essere riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative³.

La definizione degli obiettivi annuali all'interno della relativa sezione del Piao è rappresentata secondo il modello di scheda allegata .

In particolare, l'amministrazione dovrà specificare:

- 1 descrizione sintetica dell'obiettivo;
- 2 natura dell'obiettivo (di semplificazione, di efficienza/efficacia, di digitalizzazione, di accessibilità all'amministrazione, di pari opportunità, di qualità dei procedimenti, di creazione del valore pubblico);
- 3 individuare chi risponde dell'obiettivo (dirigente/posizione responsabile);
- 4 a chi è rivolto l'obiettivo se all'amministrazione, se all'utenza, se agli stakeholder;
- 5 il termine entro cui si intende raggiungere l'obiettivo;
- 6 come si misura il raggiungimento dell'obiettivo, l'indicatore;
- 7 il risultato di partenza (baseline), quando disponibile;
- 8 il traguardo atteso (target);
- 9 la verificabilità dei dati (fonte).

In termini operativi il percorso per definire la performance individuale, in modo coerente con la performance organizzativa, prevede che venga posta attenzione all'incrocio tra responsabilità/progetti affidati alla struttura e responsabilità individuali dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.). Di seguito si propongono tre modalità tecniche per la declinazione degli obiettivi di performance individuale, che possono anche essere compresenti in funzione delle situazioni concrete:

- la **riallocazione top-down**, nel senso che la performance organizzativa attesa viene riallocata “a cascata” nelle strutture dirigenziali, in modo sequenziale e senza personalizzazioni. Questo approccio è indicato nei casi in cui si abbia a che fare con obiettivi semplici e ben quantificabili (ad esempio, riduzione dell'assenteismo, recupero delle ferie arretrate, riduzione di determinate voci di costo);
- la **selezione e suddivisione**: a partire dalla performance organizzativa, vengono individuate le performance a cui le strutture dirigenziali, sulla base delle responsabilità affidate, possono

³Infatti, alcuni obiettivi annuali possono coinvolgere l'intera amministrazione (si pensi ad esempio al lavoro agile o alla digitalizzazione dei processi), mentre altri possono riguardare una o poche unità organizzative (ad esempio il miglioramento dell'efficienza nel trasferimento di risorse).

contribuire. Ad esempio un progetto può essere scomposto in sotto-progetti a cui contribuiscono diverse strutture; la performance individuale potrà includere le prestazioni attese delle attività/sotto-progetti legati alle specifiche responsabilità (ad esempio, nel caso di un progetto di digitalizzazione, una struttura risponderà della qualità dell'interfaccia, mentre un'altra della completezza del database a supporto);

- **l'integrazione e negoziazione:** gli obiettivi sovraordinati vengono reinterpretati, personalizzati sulle sfide specifiche e calati nelle strutture dirigenziali. È l'approccio metodologico che maggiormente consente di agganciare i due livelli di performance, dà enfasi alla prospettiva strategica e assicura la coerenza di sistema.

10. Le fasi del processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi

Le attività di individuazione e assegnazione degli obiettivi si svolgono secondo un processo a cascata.

In ipotesi di temporanea vacanza di una o più posizioni all'individuazione e assegnazione degli obiettivi provvede il ruolo gerarchicamente sovraordinato.

Al personale delle aree sono assegnati, previa programmazione partecipata e comunicazione da parte del titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.), gli obiettivi relativi alla struttura di appartenenza.

Il titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.), inoltre, ha la facoltà di assegnare, nell'ambito degli obiettivi attribuiti al suo ufficio, sia obiettivi "di gruppo" a gruppi di collaboratori, sia obiettivi "individuali".

La scheda per l'assegnazione degli obiettivi al personale delle aree è notificata agli interessati di norma entro il termine del 28 febbraio di ciascun anno e contiene gli obiettivi rispetto ai quali verrà effettuata la valutazione della performance.

Gli obiettivi assegnati scaturiscono dalle priorità politiche individuate o dalle esigenze connesse all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'amministrazione si prefigge di raggiungere.

Alla relativa definizione si procede di concerto con tutte le articolazioni organizzative dell'Ente e con il supporto metodologico dell'OIV.

In via generale, nell'ambito del Sistema, gli obiettivi assegnati si articolano in:

- orizzonte temporale **triennale** (obiettivi strategici) e successiva declinazione su un orizzonte temporale **annuale** (obiettivi gestionali);
- performance **organizzativa** e **individuale**;
- **strategici** e **gestionali**;

- obiettivi di **innovazione**, che tengono conto anche degli aspetti: ambientali, digitalizzazione, pari opportunità, accessibilità dell'amministrazione;
- obiettivi di **miglioramento/mantenimento** dei livelli di efficienza ed efficacia dei servizi erogati dall'ente e delle funzioni di supporto tecnico e Amministrativo;
- obiettivi collegati alle normative antiriciclaggio, anticorruzione e trasparenza nella logica di integrare la prevenzione della corruzione, il contrasto al riciclaggio e la gestione della trasparenza nel ciclo della performance, necessari per contribuire alla creazione del valore pubblico;
- in coerenza con le priorità politiche;

Relativamente al numero di obiettivi l'amministrazione potrà individuare un numero più adeguato tenendo conto dei pro e contro delle diverse opzioni:

- un numero ristretto e chiaro di obiettivi facilita la comunicazione (interna ed esterna) e la focalizzazione dell'azione; per contro il focus su pochi obiettivi potrebbe escludere alcune attività dell'amministrazione;
- un numero più ampio di obiettivi favorisce sicuramente una maggior copertura delle attività dell'amministrazione; per contro troppi obiettivi rischiano di essere percepiti (all'interno o all'esterno) come una mancanza di priorità.

Al fine di perseguire criteri di omogeneità e confrontabilità di valutazione il numero e la qualità degli obiettivi assegnati alle diverse articolazioni organizzative deve essere tendenzialmente equivalente, avuto a riferimento, ponderatamente, la struttura di maggiore dimensione e articolazione.

E' cura dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) attribuire al personale delle aree, incardinato nel proprio ufficio, obiettivi annuali coerenti con quelli dell'ufficio medesimo.

Gli obiettivi sono assegnati, a tutti i livelli, osservando i criteri descritti di seguito:

- rilevanza e coerenza dell'obiettivo rispetto alla performance complessiva dell'amministrazione: gli obiettivi assegnati alle singole strutture devono essere correttamente declinati in coerenza con le priorità politiche definite nella performance organizzativa;
- misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, si devono individuare indicatori ben definiti, connessi alle attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo medesimo e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.

Per ciascun indicatore, inoltre, deve essere definito il valore target;

- controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato: la valutazione, di norma, deve basarsi sul principio tendenziale della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;

- chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. È, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo. Ove prevista una declinazione temporale dell'obiettivo secondo un cronoprogramma e l'indicazione percentuale di realizzazione per ciascuna fase, di regola il cronoprogramma assume rilevanza ai fini del monitoraggio, dovendosi assumere la realizzazione dell'obiettivo in misura corrispondente a quella dell'ultima fase raggiunta entro il termine finale previsto.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi, a tutti i livelli, può essere attribuito un peso a ciascun obiettivo, idoneo a dimostrare la rilevanza che esso ha rispetto agli altri nell'ambito della struttura di riferimento.

11. La pesatura degli obiettivi

La pesatura degli obiettivi consiste nell'attribuzione a ciascuno di essi di un valore numerico espresso in percentuale.

La somma dei valori espressi per ciascun obiettivo appartenente alla medesima categoria di performance non deve essere superiore a 100.

Il valore attribuito con l'attività di pesatura è proporzionale all'importanza attribuita all'obiettivo in termini assoluti e in relazione agli altri obiettivi⁴.

12. Indicatori e target

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, a ciascun obiettivo sono associati uno o più indicatori, che saranno utilizzati per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

Per ciascun indicatore è descritta la formula da utilizzare per il calcolo del valore dell'indicatore stesso.

Nel caso in cui per un obiettivo vengano individuati più indicatori, a ciascun indicatore deve essere associato un peso che verrà successivamente utilizzato per calcolare il grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo.

La scelta degli indicatori deve tener conto almeno dei seguenti aspetti:

4•Prevedere un peso significativo per i risultati dell'organizzazione comunica alle persone che si intende sollecitare uno sforzo comune verso traguardi collettivi, incentivando la collaborazione e il lavoro di gruppo;

- assegnare invece un peso significativo a obiettivi individuali comunica che lo sforzo della persona deve essere innanzitutto diretto al contesto lavorativo di sua diretta responsabilità;
- dare un peso elevato ai comportamenti pone enfasi sul "come" vengono svolte le attività.

- rilevanza del dato considerato per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- reperibilità e tempestività delle informazioni necessarie per il calcolo del valore dell'indicatore;
- oggettività e attendibilità dei dati necessari.

A ciascun indicatore deve, inoltre, essere associato un valore target per ciascuna delle annualità a cui esso si riferisce e un valore di partenza (cd. *baseline*), quando disponibile.

Ogni valore target deve risultare:

- coerente con l'obiettivo e l'indicatore a cui si riferisce;
- sfidante ma raggiungibile;
- commisurato al contesto operativo non sottostimato.

Gli indicatori possono essere di varie tipologie e di diversa natura. La scelta deve tenere conto del tipo di obiettivo a cui devono essere associati.

Di seguito si riportano le principali tipologie di indicatori, a cui è collegata, a seconda della tipologia, una specifica dimensione, che può essere quantitativa o qualitativa:

Indicatori di stato delle risorse (o livello di salute dell'amministrazione): gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione -umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili-: esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Indicatori di efficienza: gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output). L'efficienza può essere misurata in termini economici e/o fisici.

Indicatori di efficacia: gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi (sia come quantità erogata che fruita) che qualitativi (sia come qualità erogata e percepita).

Indicatori di impatto: gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato – l'outcome - da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale della collettività rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. Sono perlopiù riferiti a obiettivi specifici legati alle priorità politiche dell'amministrazione.

Natura degli indicatori: per quanto riguarda la natura degli indicatori, essa si differenzia in funzione della tipologia e della dimensione dell'indicatore scelto. A titolo esemplificativo, la natura può essere: booleana⁵, valore percentuale o valore assoluto.

13. Caratteri degli indicatori

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- **precisione**, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo.

Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere. L'impatto e l'efficacia sull'utente interno ed esterno sono un elemento guida per la precisione. Se, ad esempio, si pone come obiettivo il "miglioramento della mobilità sostenibile" e circoscrivendo la "mobilità sostenibile" al solo servizio di car sharing, misurare l'aumento del numero medio degli utenti giornalieri potrebbe essere più utile che misurare l'aumento totale del numero di utenti;

- **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione. Riprendendo l'esempio del "miglioramento della mobilità sostenibile" non sarà sufficiente avere un indicatore che misura la quantità di incentivi erogati, ma si dovrà misurare anche l'aumento del numero di utenti dei servizi di mobilità sostenibile, l'aumento della disponibilità (in termini di numero di mezzi, numero e lunghezza delle linee, etc.) dei servizi di mobilità sostenibile, etc. Anche in questo caso l'impatto e l'efficacia sull'utente sono un elemento guida, da associare all'efficienza e efficacia dei processi o progetti che portano a determinare una migliore o peggiore performance sugli utenti.

- **misurabilità.**

14. Le dimensioni della performance organizzativa

Il nucleo centrale della performance organizzativa è costituito dalle dimensioni di efficienza ed efficacia.

La dimensione dell'**efficienza** esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati.

La dimensione dell'**efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). A sua volta l'efficacia può distinguersi in:

⁵ tipo di dato che assume valori "booleani", ovvero soltanto due possibili valori "vero" "falso", "positivo" "negativo", obiettivo "raggiunto" o "non raggiunto".

- efficacia oggettiva o erogata, andando a rilevare le sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite web;
- efficacia soggettiva o percepita, andando a rilevare la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente attraverso indagini di customer satisfaction, interviste o focus group.

15. Gli obiettivi di performance organizzativa obbligatori

- **Obiettivo inerente la formazione del personale (dirigenziale e non):** l'obiettivo presidia il corretto raggiungimento del piano della formazione predisposto in sede di collegio dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.), presieduto dal Segretario generale, nel rispetto delle indicazioni ministeriali⁶. Il piano della formazione ha cura di impiegare interamente le risorse destinate, di individuare le priorità, di assicurare la trasversalità e imparzialità dei destinatari, prevedendo obiettivi formativi:
 - generali e trasversali comuni ai dipendenti, previsti per sostenere specifici processi di innovazione,
 - specifici e funzionali, per specifiche professionalità e destinate all'introduzione di nuovi modelli di lavoro pubblico e, in particolare, del lavoro agile o di formazione.
- **Obiettivi inerenti o rilevanti per l'effettiva inclusione sociale e la possibilità di accesso alle persone con disabilità:** il perseguimento della finalità potrà essere realizzato attraverso la previsione sia di obiettivi specifici sia di obiettivi che svolgono anche ulteriori finalità (es: una innovazione tecnologica che agevola anche l'inclusione sociale).
- **Obiettivo di trasparenza** il cui raggiungimento è connesso al punteggio assegnato dall'OIV in esito alle attività di monitoraggio e valutazione rese in sede di attestazione degli obblighi di trasparenza prevista dall'ANAC. (eventuale scheda tipo).

16. La performance individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili in:

⁶ Vds. Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per la Pubblica Amministrazione, del 24.03.2023 e del 28.11.2023.

✓ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;

✓ risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;

✓ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

- **comportamenti**, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.)/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

I comportamenti sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato.

Al fine di ancorare la valutazione dei comportamenti ad elementi quanto più possibile oggettivi il giudizio inferiore a “buono” deve essere supportato da elementi di tempestiva segnalazione/contestazione, oggettivamente rilevabili.

Gli indicatori individuati come rilevanti ai fini della misurazione e del giudizio devono essere preventivamente comunicati.

Gli indicatori dei comportamenti del Segretario e dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) sono contenuti nella scheda allegata;

Gli indicatori dei comportamenti delle EQ (ex PO) sono contenuti nella scheda allegata;

Gli indicatori dei comportamenti del personale del comparto sono contenuti nella scheda allegata.

17. Obiettivo di performance individuale obbligatorio inerente i tempi di pagamento

Ai sensi del comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, l'ente prevede uno specifico obiettivo di performance individuale utile al raggiungimento dello specifico obiettivo annuale del rispetto dei tempi di pagamento, prevedendo, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, una riduzione del pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi⁷. Il rispetto di termini inferiori a quelli di legge può contribuire in maniera positiva al raggiungimento della performance nella misura stabilita (pesatura dell'obiettivo). Pertanto:

- il mancato rispetto dei termini comporta la decurtazione della retribuzione di risultato in misura non inferiore al 30% della quota di retribuzione riconducibile alla corrispondente componente oggettiva della performance individuale del titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.) responsabile del pagamento, come individuati attraverso i codici univoci di fatturazione

⁷ Vds Circolare del Ministero delle Finanze, Ragioneria dello Stato, n. 1 del 3.01.2024.

indipendentemente se siano responsabili della sola fase di liquidazione o anche dell'emissione del mandato di pagamento⁸;

- il rispetto dei termini prossimi a quelli di legge, a regime, ha carattere neutro;
- l'individuazione di termini significativamente ridotti rispetto a quelli di legge può contribuire al raggiungimento della componente oggettiva della performance, nella misura stabilita (pesatura dell'obiettivo).

18. La misurazione

Elemento di riferimento per tutte le dimensioni della performance può essere:

- **l'attività**: un insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da:

- un output chiaramente identificabile, che per le amministrazioni può essere un prodotto o servizio (ad esempio erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione o produzione di un atto normativo o amministrativo);
- input, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'output che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.

- il **processo** è definito come una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative.

- il **progetto** un insieme di attività finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo, differenziandosi in questo senso da un processo destinato, invece, a ripetersi nel tempo, per i progetti è importante la tempificazione delle attività, ossia la definizione dei tempi attesi di inizio e fine, con la previsione di un cronoprogramma.

19. La valutazione

La valutazione del superiore gerarchico è preceduta da autovalutazione: è la modalità che prevede una fase iniziale di autovalutazione. Gli esiti dell'autovalutazione potranno essere utilizzati, durante i colloqui di valutazione, come ulteriore elemento di confronto e apprendimento tra valutato e valutatore.

20. Il monitoraggio

Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto.

⁸ Vds risposta al quesito n. 61 webinar Anci, Ifel del 9 febbraio 2024 in collaborazione con la RGS.

L'attività di monitoraggio è svolta entro il mese successivo al primo semestre di esecuzione del Piano anche tramite colloqui intermedi formali di confronto ed è documentata attraverso documentazione sottoscritta e contenente:

- le osservazioni del valutato;
- le osservazioni del valutatore;
- le aree di miglioramento.

La documentazione è conservata a cura del valutatore.

La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

Il monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa è trasmesso tempestivamente all'OIV.

21. La Valutazione conclusiva

La fase di valutazione conclusiva si articola in almeno tre momenti distinti:

- valutazione da parte dei valutatori (risultati e comportamenti), ricercando la massima trasparenza e dialogo nell'espressione della valutazione stessa. Soprattutto per quanto riguarda i comportamenti, la valutazione viene talvolta condizionata dalla relazione complessiva tra valutato e valutatore, dai fatti accaduti nell'ultima parte dell'anno, da fattori individuali, etc. È necessario che i valutatori siano consapevoli di queste possibili deviazioni e le controbilancino opportunamente. Anche in questo caso è opportuno che siano rese preliminarmente disponibili per i valutatori, anche attraverso le modalità organizzative citate in precedenza, le informazioni relative ai risultati organizzativi e individuali conseguiti. Il collegio dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.), presieduto dal Segretario generale, è il momento deputato al confronto e al coordinamento al fine di evitare possibili effetti distorsivi derivanti da metodologie e criteri di valutazione diverse adottate da ciascun valutatore.

Al fine di evitare valutazioni arbitrarie le stesse dovranno quanto più possibile ancorarsi ad elementi oggettivi;

- colloquio di feedback e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati, che deve essere gestito non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Le finalità della valutazione sono infatti molteplici. Lo stesso d.lgs. 150/2009 enfatizza l'importanza della valutazione per i percorsi di progressione economica e di carriera, per il conferimento degli incarichi di responsabilità al personale, per il conferimento degli incarichi dirigenziali e relative

proroghe. La valutazione, inoltre, può essere presupposto per l'implementazione di interventi formativi ad hoc o per modifiche organizzative che incidano positivamente sulle prestazioni;

- eventuale attivazione delle procedure di conciliazione

22. La performance del Segretario generale/direttore generale

La performance delle figure di vertice amministrativo è oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organo di indirizzo politico (Sindaco), sulla base della proposta effettuata dall'OIV ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del D.lgs. 150/2009, da cui non può discostarsi se non motivatamente e sulla base di elementi tempestivamente formati e oggettivamente rilevabili.

Oggetto di misurazione e di valutazione sono le seguenti componenti come di seguito indicato:

A) performance organizzativa: max punti 40;

B) performance individuale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max punti 40;

C) comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max punti 20.

I comportamenti sono oggetto di valutazione direttamente da parte del Sindaco o di chi lo sostituisce, il quale può confrontarsi preventivamente con l'OIV.

La proposta dell'OIV è riferita ai punti A e B, per la parte di cui al punto B) che si riferisce eventualmente all'obiettivo tempestività di pagamento (nel caso specifico in cui il Segretario Generale sia dirigente *ad interim* su un servizio) l'OIV fa propria la valutazione del Collegio dei revisori.

23. La performance degli incarichi ad elevata qualificazione (ex posizioni organizzative)

La performance delle posizioni equiparate è oggetto di misurazione e di valutazione da parte del Segretario Generale, sentito il Sindaco.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti:

A. performance dell'amministrazione nel suo complesso: max punti 30;

B. performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max punti 40;

C. comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max punti 30.

24. La performance del personale

La performance del personale è oggetto di misurazione e valutazione da parte del titolare di posizione organizzativa dell'Ufficio di appartenenza, sentito il rispettivo responsabile se nominato.

Nel caso di personale assegnato anche ad ufficio facente capo ad un diverso centro di responsabilità, la misurazione e valutazione sarà effettuata da ciascun diretto superiore per la parte di rispettiva

competenza e la valutazione complessiva sarà il risultato delle valutazioni effettuate, formalizzato dal titolare di posizione organizzativa competente per la sfera di attribuzioni prevalenti.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

Personale di Area dei Funzionari e Istruttori (ex cat. D non p.o. e C)

A - performance dell'amministrazione nel suo complesso: max punti 10;

B - performance relativa al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di appartenenza (obiettivi di gruppo) o ad eventuali obiettivi individuali assegnati: max punti 50;

C - comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max punti 40.

Il punteggio attribuito alla performance (A- B) si somma in caso di assenza di una delle voci indicate.

Personale di Area degli Operatori esperti e operatori (ex cat. B e A)

A - performance dell'amministrazione nel suo complesso: max punti 10;

B - performance relativa al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di appartenenza

(obiettivi di gruppo) o ad eventuali obiettivi individuali assegnati: max punti 30;

C - comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max punti 60.

In caso di assenza di una delle voci riferibili alla performance (A-B) il relativo punteggio si somma a quello della voce comportamenti.

25. Attribuzione del punteggio

Il punteggio massimo attribuibile a ciascun valutato è pari a 100 punti ed è calcolato secondo le seguenti modalità:

- il punteggio attribuito alla performance organizzativa è dato dalla somma pesata dei punteggi attribuiti ai singoli obiettivi specifici sulla base del raggiungimento dei risultati programmati, secondo la relazione:

$$Po = \sum piPi$$

in cui:

- Po è il punteggio attribuito alla performance organizzativa nel suo complesso;
- pi è il peso attribuito all'obiettivo specifico i-esimo nella sua declinazione annuale;
- Pi è il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico i-esimo nella sua declinazione annuale.

- il punteggio attribuito alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati, è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$Pr = \sum piPi$$

in cui:

- Pr è il punteggio attribuito alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati;
- pi è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza;
- Pi è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza.

- il punteggio attribuito per i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati è dato dalla somma dei punteggi assegnati ad ognuna delle singole categorie di comportamento, come espresso dalla seguente formula:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui:

- P_c è il punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi dimostrati dal valutato;
- p_i è il peso del comportamento i-esimo;
- P_i è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

Si precisa che la sommatoria dei pesi indicati nelle precedenti formule è rapportata ai valori indicati nei paragrafi 20, 21, 22 come descritto per le diverse componenti che afferiscono alla valutazione totale.

Ai fini della valutazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e ad eventuali obiettivi individuali assegnati, con riferimento al personale titolare di funzioni apicali, il valutato, per superare una logica di autoreferenzialità e di autovalutazione, soprattutto nelle more della messa a regime del sistema di controllo di gestione, rendiconta sinteticamente sull'attività svolta nel corso dell'anno precedente, al fine di illustrare i risultati della gestione amministrativa e, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali del personale del comparto, nei casi in cui tra il valutatore e il valutato non vi sia la possibilità di una osservazione diretta del valutato, è facoltà del valutatore chiedere l'invio di specifiche evidenze utili e rilevanti ai fini della valutazione delle tipologie di comportamenti previsti nelle tabelle allegate.

26. Esiti della valutazione e maturazione dei diritti conseguenti

La valutazione si intende "negativa" ai sensi dell'art. 3, co. 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 al verificarsi delle condizioni che seguono:

- per il personale dirigenziale e le posizioni organizzative: qualora il punteggio riportato dal valutato al termine del processo di valutazione sia uguale o inferiore a 30.

Tra il 30 e il 50 non si dà luogo né ad una valutazione negativa né all'indennità di risultato, per i punteggi superiori al 50% l'indennità di risultato viene calcolata in proporzione al punteggio ottenuto ricorrendo al sistema delle fasce indicato in tabella;

- per il personale delle Aree: qualora il punteggio riportato dal valutato per la componente dei comportamenti organizzativi e professionale al termine del processo di valutazione sia uguale o inferiore a 10. Per i punteggi tra 10 e 40 non si dà luogo né ad una valutazione negativa né positiva, per i punteggi superiori al 40% si dà diritto a valutazione positiva in proporzione al punteggio ottenuto, ricorrendo la sistema delle fasce indicato in tabella.

La quantificazione della retribuzione accessoria di risultato relativa alla componente oggettiva della misurazione della performance individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.) tiene conto dei seguenti aspetti:

- se il titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.) ha concorso alla mancata adozione del PIAO non si fa seguito all'erogazione della retribuzione accessoria di risultato;
- se il titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.) non ha rispettato i tempi di pagamento opera una decurtazione della retribuzione di risultato pari al 30 %
- se il titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.) non ha redatto il piano di formazione del personale assegnato opera una riduzione della quantificazione della retribuzione accessoria di risultato pari al 25%;
- se il titolare di incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.) non ha formato almeno una quota del personale assegnato in materia di antiriciclaggio, anticorruzione, trasparenza, digitalizzazione, affidamenti dei contratti pubblici per i RUP opera una riduzione della quantificazione della retribuzione accessoria di risultato pari al 15%.

Il processo di valutazione si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione della performance, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni scritte sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

In esito a tale fase, il valutatore notifica la scheda di valutazione finale. Decorsi i dieci giorni lavorativi senza aver richiesto la fase di contraddittorio, la valutazione si intende accettata.

Tabella fasce per Segretario, titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (ex P.O.)

95-100	100
94-90	95
89-85	90
84-80	85

79-70	75
69-60	65
59-50	55

Tabella fasce per il personale

95-100	100
94-90	95
89-85	90
84-80	85
79-70	75
69-60	65
59-50	55
49-40	45

27. Procedure di conciliazione

Esperita la fase del contraddittorio, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, il valutato potrà chiedere l'avvio della procedura di conciliazione al fine di rappresentare le proprie ragioni al Nucleo di Valutazione per la corretta applicazione del sistema di valutazione della performance.

La procedura di conciliazione può essere attivata solo mediante una richiesta scritta, compiutamente motivata e documentata, da parte del valutato, da inviare all'indirizzo dell'ufficio personale e, per conoscenza, al proprio valutatore, entro il termine perentorio di dieci giorni lavorativi decorrenti dalla notifica della scheda di valutazione finale. Decorso tale termine la valutazione si intende accettata.

L'ufficio per il personale provvede ad inoltrare tale richiesta al Nucleo di Valutazione che interviene obbligatoriamente.

Il Nucleo di Valutazione convoca le parti anche in modalità audio-videoconferenza entro 15gg e formula una proposta di conciliazione che cerca di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame. In sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

Tutto il personale potrà avvalersi davanti all'Organismo dell'assistenza di un rappresentante sindacale.

28 La rendicontazione

L'esito delle attività di misurazione e valutazione della performance è oggetto di rendicontazione e rappresentazione nella relazione sulla performance redatta secondo le linee guida della Funzione Pubblica, approvata dalla Giunta comunale, validata dal Nucleo di Valutazione e pubblicata nelle modalità previste dalla legge.

29. Casi particolari

29.1 Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio, per sopraggiunte cause che non potevano essere previste nel momento della relativa definizione, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale, la sopravvenuta carenza di risorse, ecc.

La ridefinizione degli obiettivi è possibile entro il 30.11, ovvero entro l'ultima data possibile per la variazione del bilancio di previsione.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati o la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa; essa è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

La ridefinizione degli obiettivi assegnati comporta, inoltre, il conseguente aggiornamento della relativa Scheda di assegnazione e valutazione obiettivi. Si sottolinea come, nell'ottica della valutazione finale, debba comunque essere tenuta in considerazione anche la versione iniziale della scheda.

29.2 Copertura di una Funzionario E.Q (ex posizione organizzativa) in corso d'anno

È possibile che si provveda alla copertura di una posizione organizzativa in corso d'anno. Il titolare di posizione organizzativa interessato:

- prosegue l'azione per il raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno in corso, al momento del conferimento dell'incarico. In questo caso la valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi che si sono già concluse al momento del conferimento dell'incarico;

Nel caso in cui il Segretario, il titolare di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali e altra figura oggetto del presente sistema prenda servizio solo per 30gg nell'anno non ha diritto al trattamento accessorio.

29.3 Interruzione di un incarico E.Q. (ex posizione organizzativa) in corso d'anno

Qualora si verificasse il caso di un'interruzione di una posizione organizzativa in corso d'anno, la valutazione della posizione organizzativa sarà rapportata, in accordo con il valutatore, al target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza dell'incarico, desumibile prevalentemente dagli esiti del monitoraggio.

In caso di cessazione dell'incarico da parte di uno degli attori coinvolti a qualsiasi titolo nel processo di valutazione, è fatto obbligo di depositare agli atti in busta chiusa la valutazione del personale in riferimento al periodo temporale di competenza.

29.4 Trasferimento del valutato in corso d'anno

Qualora il dipendente sia trasferito ad altro ufficio durante l'anno, la valutazione della performance del medesimo verrà effettuata dal titolare di posizione organizzativa dell'unità organizzativa a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del titolare di posizione organizzativa preposto all'unità organizzativa di precedente appartenenza.

29.5 Passaggio di consegne

Costituisce principio generale atto a garantire il buon funzionamento dell'amministrazione, quello di assicurare il passaggio delle consegne in conseguenza di mutamenti intervenuti nell'assetto organizzativo per effetto di trasferimenti, cessazioni ecc., cui è obbligato il personale interessato così come il personale sovraordinato tenuto a realizzare un'attività di vigilanza e coordinamento a tale fine.

Il mancato rispetto del suddetto principio costituisce elemento di valutazione dei comportamenti del personale.

Allegati:

- A) Modello schema obiettivo;
- B) Scheda di valutazione dei comportamenti del Segretario comunale;
- C) Scheda di valutazione dei comportamenti dei titolari incarichi di elevata qualificazione (ex posizione organizzativa) con funzioni dirigenziali;
- D) Scheda di valutazione dei comportamenti del personale Area Funzionari e Istruttori (ex cat. D e C);
- E) Scheda di valutazione dei comportamenti del personale Area degli Operatori esperti e Operatori (ex cat. categoria B e A);
- F) Modello scheda obiettivi della sezione performance del PIAO

