



**Città di Novi Ligure**

**SEGRETERIA GENERALE**

**La valutazione della performance**

## Sommario

La valutazione della performance.....	1
Introduzione.....	3
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	4
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	5
1. Contenuti ed ambiti.....	5
1.1. I fattori di apprezzamento.....	5
1.2. Il contesto .....	8
2. I soggetti competenti per la valutazione .....	8
3. Il processo di valutazione.....	9
4. La valutazione dei dirigenti .....	10
5. La valutazione dei titolari di incarichi di EQ .....	10
6. La valutazione dei dipendenti .....	10
7. Il raccordo tra valutazione e compensi .....	11
8. Le procedure di riesame delle valutazioni .....	11
<i>Allegati</i> .....	12

## **Introduzione**

Il presente documento è elaborato con l'intento di definire un sistema di valutazione della performance negli enti locali, sufficientemente stabile, a fronte di un quadro normativo e contrattuale in continua evoluzione.

In questo quadro, la metodologia qui proposta si àncora ai principi dettati dal sistema di programmazione e gestione contabile degli enti territoriali, introdotto dal d.lgs. n. 118/2011 e suoi correttivi, oltre che alle più solide metodiche di *assessment*, che gli studi sulle organizzazioni ci hanno consegnato in questi decenni, proprio per tentare di fornire uno strumento semplice, ma sufficientemente durevole ed efficace, in quanto adattabile alle modifiche del contesto.

La metodologia concerne il duplice ambito di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

Essa è redatta in coerenza con i contenuti della delega di cui alla legge n. 124/2015 sulla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche e dei relativi decreti attuativi, d.lgs. n. 74/2017 e d.lgs. n. 75/2017 nonché delle disposizioni in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nel quadro dei Contratti nazionali per dirigenti e dipendenti del comparto Funzioni locali, della riforma abilitante relativa alla riduzione dei tempi di pagamento della PA, che il Paese si è impegnato a realizzare nell'ambito del PNRR e degli indirizzi ministeriali concernenti le opportunità di sviluppo dei sistemi di valutazione della performance, nonché delle disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità delle persone con disabilità.

Nello specifico, la valutazione della performance organizzativa riguarda la rilevazione del grado di attuazione delle politiche Comunali e di realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'amministrazione nel suo complesso, nonché la rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole articolazioni organizzative, in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati. La valutazione della performance individuale concerne, invece, la misurazione dell'apporto fornito da ciascuna figura dell'Ente, in relazione al proprio ruolo e responsabilità, alla realizzazione dei predetti obiettivi, cui è correlato l'eventuale riconoscimento del relativo trattamento economico accessorio.

In ogni caso, sebbene condotti su piani distinti, gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale debbono risultare, tra di loro, strettamente coerenti.

### **LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Il ciclo della performance è unificato col ciclo della programmazione finanziaria. In particolare, nel Documento Unico di Programmazione vengono fissati, nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio dell'Ente, gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ente a loro volta distinti in obiettivi operativi.

Le risorse finanziarie assegnate per ogni obiettivo generale, di primo livello, definito nella Sezione operativa del DUP sono destinate ai responsabili delle articolazioni organizzative dell'Ente, mediante il PEG, per la realizzazione degli obiettivi di gestione.

Gli obiettivi specifici, di secondo livello, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, sono indicati, con la partecipazione dei relativi responsabili, nel Piano della performance, ricondotto al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Essi sono affidati a ciascuna articolazione organizzativa dell'Ente tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance. Tali obiettivi specifici sono accompagnati dalla puntuale descrizione dei risultati attesi mediante appositi indicatori.

La performance organizzativa dell'Ente esprime il livello d'attuazione delle politiche Comunali rappresentate dagli obiettivi strategici espressi nel DUP ed è pertanto espressa dalla sintesi degli indicatori riclassificati in funzione di questi ultimi. La performance organizzativa delle singole articolazioni organizzative dell'Ente è invece rappresentata dalla sintesi degli indicatori relativi agli obiettivi gestionali alle stesse attribuite.

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Essa può essere unificata al rendiconto della gestione ed è preventivamente validata del Nucleo di valutazione, a condizione che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

La mancata adozione del Piano della performance, ricondotto al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) o della Relazione annuale sulla performance, determina gli effetti di cui all'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009.

## LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 1. Contenuti ed ambiti

#### 1.1. I fattori di apprezzamento

La metodologia prevede diversi gradienti di pregnanza del processo valutativo per dirigenti, titolari di incarichi di EQ e dipendenti, come precisato nel presente punto e in quelli seguenti.

Essa individua i seguenti fattori di apprezzamento:

- **il sapere:** inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. La valutazione non concerne la dimensione statica di questo fattore, bensì ne apprezza la dimensione, in ragione della disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze.

Questo fattore, per i dirigenti, è articolato in quattro componenti oggetto della valutazione:

- capacità di superare gli schemi consolidati: propositività, idealità, pensiero prospettico, capacità di proporre, progettare e attuare percorsi formativi e altre azioni utili allo sviluppo delle competenze proprie, di colleghi e collaboratori;
- responsabilità, autonomia, consapevolezza del ruolo, capacità di essere da esempio per i propri colleghi e collaboratori;
- iniziativa, orientamento al risultato, determinazione;
- decisionalità, tempestività, capacità di prevenire e fronteggiare gli accadimenti imprevisti.

Per i titolari di incarichi di EQ, considerato che il loro ambito di responsabilità organizzativo-gestionale e/o professionale è meno esteso di quello dei dirigenti (ai quali comunque rispondono), le componenti oggetto di valutazione relative a questo fattore sono delimitate alle due seguenti:

- sviluppo delle conoscenze: disponibilità all'approfondimento, allo studio personale, all'aggiornamento, alla formazione e al confronto con altre esperienze, anche formulando proposte in tal senso;
- applicazione delle conoscenze: concretezza, rigore e determinazione, ma anche capacità di fronteggiare gli eventi non previsti, propositività, permeabilità e propensione al cambiamento e alla innovazione.

Per i dipendenti, tenuto conto del loro ruolo professionale e operativo rispetto a specifici processi o parte di essi, le componenti oggetto di valutazione relative a questo fattore sono le seguenti:

- possesso di adeguate competenze tecnico-professionali: capacità e conoscenze tecniche necessarie per presidiare i contenuti lavorativi afferenti all'area

professionale (intendendo per tali, le competenze che si acquisiscono attraverso i percorsi di istruzione, ma che si sviluppano attraverso l'aggiornamento e la formazione);

- possesso di adeguate competenze tecnico specialistiche: capacità e conoscenze tecniche specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti all'ambito organizzativo (intendendo per tali, le competenze tecniche e specialistiche, normalmente connesse allo specifico compito, che si acquisiscono e sviluppano prevalentemente attraverso esperienze di lavoro, pratiche e disponibilità al confronto con altre esperienze).

- **le competenze comportamentali/relazionali:** intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, sia per quanto concerne le relazioni interne al servizio di appartenenza, che con gli altri servizi, oltre che nei rapporti con i cittadini, con gli amministratori e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non, con i quali l'interessato si relazioni.

Per i dirigenti anche questo fattore è articolato in quattro componenti oggetto di valutazione:

- capacità di ascolto e disponibilità alla condivisione delle conoscenze e delle esperienze con colleghi e collaboratori, capacità di cogliere e impiegare al meglio le loro potenzialità, capacità di incoraggiare e motivare le persone;
- disponibilità alla cooperazione, capacità di promuovere il lavoro di gruppo e propensione a parteciparvi, anche promuovendo relazioni proficue tra le diverse strutture;
- propositività nelle relazioni ai vari livelli e capacità di fornire contributi utili e concreti per l'elaborazione, l'attuazione e lo sviluppo dei programmi e delle attività di competenza;
- attenzione ai fruitori dei servizi di competenza, ascolto, cortesia, disponibilità al confronto anche personale, capacità di governare efficacemente le dinamiche anche conflittuali, chiarezza e prontezza nelle risposte.

Per i titolari di incarichi di EQ, per le ragioni già più sopra indicate, le componenti oggetto di valutazione relative a questo fattore sono delimitate alle due seguenti:

- qualità delle relazioni interne: propensione alla cooperazione, al lavoro di gruppo, ascolto e disponibilità al confronto anche nelle relazioni con le altre strutture (per i titolari di incarichi di EQ con responsabilità di unità organizzativa, questa componente è valutata in relazione alle competenze dimostrate anche nella gestione e coordinamento del personale loro assegnato);
- qualità delle relazioni esterne: disponibilità, ascolto, cortesia e capacità di gestire efficacemente eventuali incomprensioni o contrasti con fruitori dei servizi,

capacità di dare risposte alle loro richieste e, comunque, di fornire le indicazioni per ottenerle.

Per i dipendenti, per le ragioni già dette, questo fattore viene ricondotto ad una sola componente oggetto di valutazione, così descritta:

- capacità di assumere i comportamenti necessari per meglio svolgere i contenuti lavorativi afferenti all'area professionale: costituiscono l'insieme di competenze comportamentali, attitudini, motivazioni, disponibilità al confronto, ascolto, propensione al lavoro di gruppo, che sono richiesti per l'esercizio dei compiti affidati.

Per la valutazione dei predetti fattori e delle relative componenti, può essere predisposta apposita modulistica che ne articoli ulteriormente gli elementi di apprezzamento, anche graduandone la rilevanza in relazione al ruolo ricoperto e ai compiti affidati. La valutazione finale è comunque sintetizzata in un unico punteggio per ciascuna delle componenti indicate nelle schede di valutazione.

- **la motivazione e valutazione dei collaboratori** (il presente fattore è riservato ai soli dirigenti): intesa come attitudine a valorizzare le competenze, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e a promuovere il coinvolgimento del gruppo di lavoro nel processo che conduce alla valutazione individuale. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi.

il Segretario Generale può promuovere momenti di confronto collegiale sulle valutazioni, coinvolgendo tutti i dirigenti (c.d. *calibration*), per rendere adeguatamente omogenea l'applicazione dei relativi criteri e ridurre il rischio di asimmetrie nell'utilizzo delle scale di valutazione;

- **la capacità operativa**: intesa come competenza realizzativa degli obiettivi affidati. Per i dirigenti e i titolari di incarichi di EQ, che ne rispondono direttamente, la valutazione concerne il grado di conseguimento degli obiettivi di pertinenza, misurato sulla base degli indicatori predeterminati. Per i dipendenti, la valutazione è riferita alla consistenza dell'apporto fornito, per gli ambiti di competenza, nell'attuazione degli obiettivi.

Tra gli obiettivi debbono essere contemplati quelli riferiti all'attuazione del Piano della formazione e quelli, derivanti dalla programmazione strategica, finalizzati all'effettiva inclusione sociale e alla possibilità di accesso alle persone con disabilità. Questi ultimi sono proposti dal competente Responsabile, specificamente individuato ai sensi di legge, il quale assicura, su tali obiettivi e sulla loro realizzazione, adeguate forme di partecipazione alle associazioni rappresentative

delle persone con disabilità del territorio, iscritte al Registro del Terzo settore, anche mediante consultazioni online, rese disponibili sul sito istituzionale dell'Ente. Oltre ai suddetti fattori di apprezzamento, ai sensi delle vigenti disposizioni, si prevede, l'inserimento dell'**obiettivo di rispetto dei tempi di pagamento**, quale elemento strutturale e stabile nel tempo del sistema di valutazione, ancorché oggetto di verifica annuale. Esso riguarda tutti i dirigenti dell'Ente, con la conseguente integrazione dei relativi contratti individuali. In funzione della verifica del raggiungimento dell'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento, il parametro di riferimento, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, è rappresentato dall'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, elaborato mediante la PCC e calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente.

## **1.2. Il contesto**

La metodologia opera con riferimento ai contenuti del Piano della performance, redatto in coerenza con i contenuti e le misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e ricondotto al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Infatti, come ricordato, gli obiettivi di gestione del PEG costituiscono obiettivi generali verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio, mentre gli obiettivi specifici, funzionali al conseguimento dei predetti obiettivi della gestione, sono indicati nel Piano della performance.

In particolare, gli obiettivi debbono essere misurabili e monitorabili e i relativi risultati attesi espressi in termini di indicatori. Gli indicatori di processo, nello specifico quelli riferiti a servizi in favore dell'utenza, devono anche concernere il rispetto dei tempi dei procedimenti, verificati mediante controlli a campione.

Gli obiettivi possono essere ponderati in modo differenziato ai fini della valutazione (tale possibilità è contemplata nell'ambito delle schede di valutazione allegate sub 1 e sub 2).

## **2. I soggetti competenti per la valutazione**

La valutazione dei dirigenti opera con riferimento ai fattori indicati al precedente punto 1.1. In particolare:

- con riguardo ai fattori concernenti il sapere e le competenze comportamentali/relazionali, la valutazione è espressa dal Segretario Generale;
- con riguardo al fattore motivazione e valutazione dei collaboratori, il giudizio è espresso congiuntamente dal Segretario Generale, e dal Nucleo di valutazione. Per tale fattore, assume comunque rilievo la valutazione sulla disponibilità dei dirigenti

a partecipare proficuamente agli eventuali momenti di confronto collegiale (*calibration*);

- con riguardo al fattore capacità operativa, la valutazione è effettuata dal Nucleo di valutazione, acquisiti tutti gli elementi relativi al grado di realizzazione degli obiettivi affidati;
- con riguardo all'obiettivo di rispetto dei tempi di pagamento, la verifica dell'osservanza delle tempistiche da parte di ciascun dirigente è effettuata mediante il relativo applicativo informatico, le cui risultanze sono rese disponibili al Segretario Generale, al Nucleo di valutazione e all'Organo di revisione.

Per i titolari di incarichi di EQ:

- con riguardo ai fattori concernenti il sapere e le competenze comportamentali/relazionali, la valutazione è espressa dal Segretario Generale, acquisita la proposta formulata dal competente Dirigente. L'eventuale scostamento da quest'ultima, dovrà essere motivato;
- con riguardo al fattore capacità operativa, la valutazione è effettuata dal Nucleo di valutazione, acquisiti tutti gli elementi relativi al grado di realizzazione degli obiettivi affidati.

La valutazione dei dipendenti è effettuata dal dirigente di struttura cui gli stessi afferiscono, su proposta dei titolari di incarichi di EQ, per il personale assegnato alla loro responsabilità.

### **3. Il processo di valutazione**

Sulla base del Piano della performance, ricondotto al PIAO, dell'anno di riferimento, il Segretario Generale incontra i dirigenti per pianificarne la dimensione attuativa, anche con riferimento agli ambiti e ai contenuti oggetto di valutazione.

Analoghi incontri sono effettuati dai dirigenti con i dipendenti loro assegnati, per la pianificazione attuativa dell'attività di competenza, da effettuarsi in stretto raccordo con i titolari di posizione organizzativa, se esistenti. I compiti affidati ai collaboratori sono di norma riconducibili a fasi o attività degli obiettivi, anche di processo, previsti dal Piano della performance (c.d. *cascading*). A tal fine può essere predisposta apposita modulistica che descriva il suddetto raccordo.

La valutazione definitiva è effettuata al termine di ciascun anno. Compito dei soggetti competenti per la valutazione è quello di monitorare con continuità l'attività e le prestazioni dei dipendenti.

In ogni caso, è previsto un monitoraggio intermedio, entro 31 luglio di ciascun anno (o, comunque, in altra data intermedia tra l'approvazione del Piano della performance, ricondotto al PIAO e la fine dell'esercizio, indicata nel piano medesimo), effettuato dal Segretario Generale con i dirigenti di servizio e dai dirigenti insieme ai dipendenti loro

assegnati, finalizzato a rilevare gli eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato e a predisporre le conseguenti azioni correttive.

Gli esiti del monitoraggio e ogni altro elemento o situazione rilevati nel corso della gestione, che risultino significativi ai fini del presente processo, sono resi disponibili al Nucleo di valutazione.

#### **4. La valutazione dei dirigenti**

Per i dirigenti, al fine di apprezzare non solo la dimensione quantitativa del grado di realizzazione degli obiettivi di attività affidati, ma anche la qualità degli apporti che l'hanno determinata, la valutazione dei fattori relativi al sapere, alle competenze comportamentali/relazionali e alla motivazione e valutazione dei collaboratori, pondera direttamente quella riguardante il fattore riferito alla capacità operativa, come da scheda di valutazione, allegata sub 1.

Il mancato rispetto dei tempi medi annui di pagamento, secondo quanto previsto dal relativo progetto strutturale, determina una riduzione del 30% dell'ammontare della retribuzione di risultato massima teorica attribuibile al dirigente interessato, come determinata sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa. In tal caso, pertanto, l'ammontare della retribuzione di risultato riconosciuta in esito alla valutazione dei restanti fattori, verrà determinato assumendo come base il valore massimo teorico attribuibile decurtato del 30%.

Anche questo aspetto è contemplato nella scheda di valutazione allegata sub 1.

Gli esiti della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 8, sottoscrive la scheda, per adesione.

#### **5. La valutazione dei titolari di incarichi di EQ**

Anche per i titolari di incarichi di EQ, dato il ruolo rivestito, si applica eguale sistema finalizzato ad apprezzare non solo il grado di conseguimento degli obiettivi, ma anche la qualità dell'apporto individuale che ne ha consentito la realizzazione. Pertanto, la valutazione dei fattori relativi al sapere e alle competenze comportamentali/relazionali, pondera direttamente quella riguardante il fattore riferito alla capacità operativa, come da scheda di valutazione, allegata sub 2.

Gli esiti della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 8, sottoscrive la scheda, per adesione.

#### **6. La valutazione dei dipendenti.**

Analogo meccanismo si applica ai dipendenti. Per queste figure, la media delle valutazioni dei fattori relativi al sapere e alle competenze comportamentali/relazionali, pondera direttamente quella riferita alla consistenza dell'apporto fornito, per gli ambiti

di competenza, nell'attuazione degli obiettivi, come da scheda di valutazione, allegata sub 3.

Gli esiti della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 8, sottoscrive la scheda, per adesione.

## **7. Il raccordo tra valutazione e compensi.**

Per i dirigenti e i titolari di incarichi di EQ il valore della retribuzione di risultato, come determinato dalla contrattazione integrativa, è direttamente rapportato al punteggio ottenuto (fatto salvo, per i dirigenti, quanto previsto dal punto 4, con riferimento al rispetto dei tempi di pagamento). Nel caso di punteggio inferiore a 50, non è erogato alcun compenso e si attivano i procedimenti relativi all'eventuale revoca dell'incarico.

Per i dipendenti, la tabella di raccordo è la seguente:

<b>Valutazione ottenuta</b>	<b>% Compenso riconosciuto</b>
Superiore a 90	100%
Superiore a 80 e fino a 90	90%
Superiore a 70 e fino a 80	80%
Superiore a 60 e fino a 70	65%
Pari o superiore a 50 e fino a 60	50%
Inferiore a 50	Nessun compenso

Tale tabella si applica al valore dei compensi previsti, in base a quanto stabilito dal Contratto collettivo integrativo di lavoro.

## **8. Le procedure di riesame delle valutazioni**

I soggetti competenti per la valutazione operano, sia nel corso della gestione che nella fase di concreta espressione del giudizio finale, secondo modalità trasparenti e partecipative. Se, nonostante ciò, i soggetti valutati non condividessero gli esiti finali della valutazione, al fine di tentare di prevenire l'insorgenza di contenziosi formali, si stabilisce la seguente procedura di riesame delle valutazioni:

- a) il valutato presenta motivata istanza di riesame entro dieci giorni dal ricevimento della scheda di valutazione. Per i dirigenti e i titolari di incarichi di EQ l'istanza è rivolta al Nucleo di valutazione, per i dipendenti, al Segretario Generale.
- b) i soggetti di cui sopra esaminano l'istanza, acquisendo tutte le informazioni necessarie, sentendo in merito il valutatore e anche prevedendo, ove richiesto, l'audizione dell'interessato – che può farsi assistere dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia – da effettuarsi entro dieci giorni dall'istanza, salvo motivato impedimento. La decisione definitiva in ordine alla richiesta di riesame è assunta dal soggetto competente e trasmessa

all'interessato entro dieci giorni dall'istanza, ovvero entro dieci giorni dall'audizione, se richiesta.

Tutte le comunicazioni di cui sopra debbono essere gestite con modalità tracciabili, anche impiegando, per ragioni di risparmio, semplicità e speditezza, la posta elettronica ordinaria.

***Allegati***

Allegato 1: scheda di valutazione dei dirigenti

Allegato 2: scheda di valutazione dei titolari di incarichi di EQ

Allegato 3: scheda di valutazione dei dipendenti