



2.2 PERFORMANCE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INTRODUZIONE

PARTE PRIMA – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- 1.1 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- 1.2 I SOGGETTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- 1.3 LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- 1.4 STRUTTURA DEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELL'USRC
- 1.5 L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – OIV
- 1.6 LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS E LE INDAGINI SUL LORO GRADO DI SODDISFAZIONE
- 1.7 MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI
- 1.8 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE
- 1.9 PUBBLICITÀ DEL SISTEMA E REVISIONE PERIODICA

PARTE SECONDA - PERFORMANCE INDIVIDUALE

- 2.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE
- 2.2 L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
 - 2.2.1 FASI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E IL COLLOQUIO
 - 2.2.2 RICHIESTA DI RIESAME DELLA VALUTAZIONE ANCHE AI FINI DEL SISTEMA PREMIANTE
 - 2.2.3 VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE
 - 2.2.4 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE
 - 2.2.5 VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
- 2.3 LE SCHEDE DI VALUTAZIONE
 - 2.3.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
 - 2.3.2 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 1 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE E DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Allegato 2 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI



INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

Il presente documento è redatto ai sensi della normativa vigente in materia nonché in coerenza con le Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance, emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri nel dicembre 2017 – Dipartimento della funzione pubblica – ed è da intendersi come un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance (Piano degli obiettivi) e la Relazione sulla Performance.

Oggetto del presente documento sono i contenuti, le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, tenendo conto degli ambiti individuati, rispettivamente, dagli articoli 8 e 9 del citato d.lgs. n. 150/2009, al fine di assicurare una migliore organizzazione del lavoro, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività, la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali e dell'incremento dell'efficienza lavorativa.

Negli ultimi anni, una serie di interventi normativi ha reso necessario procedere ad un aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in particolare per tenere conto dell'attuazione del lavoro agile e dall'ampliamento della platea dei soggetti chiamati a valutare l'attività dell'amministrazione, cioè gli utenti e gli *stakeholders* dell'azione amministrativa. Il Decreto-Legge n. 34/2020, convertito con modificazioni dalla L. n. 77/2020, ha previsto, in proposito, che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigano il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano delle Performance, introducendo, di fatto, contenuti aggiuntivi che implicano un aggiornamento anche del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in considerazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile. Inoltre, tutte le Amministrazioni devono provvedere al tempestivo aggiornamento dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance per adeguarne i contenuti alle indicazioni riportate nelle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica, con le quali si prevede un aggiornamento volto all'individuazione di azioni utili ad incrementare la misurazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni. Tale orientamento è ripreso dal Decreto-Legge n. 80/2021, che prevede che le amministrazioni pubbliche adottino il Piano integrato di attività e organizzazione che definisce le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi. Il Decreto Legislativo n. 74/2017 contiene disposizioni che ribadiscono come il processo di valutazione, basato sul concetto di performance (o prestazione) organizzativa e individuale, sia vincolante e sistematico e come a capo dei soggetti coinvolti nel processo siano poste delle precise responsabilità individuali, commisurate alla categoria di appartenenza. Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'USRC, in coerenza con quanto stabilito dal D.Lgs. n. 74/2017, prevede dunque che la funzione di misurazione e valutazione della performance sia svolta:

- dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) ovvero, in assenza dello stesso, dal Magistrato della Corte dei conti nominato ai sensi dell'art. 57-ter del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito in legge 13 ottobre 2020, n. 126;
- dai Dirigenti;
- dagli utenti interni e/o esterni in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione.



Infine, la nuova Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” emanata con l’obiettivo dichiarato di riconoscere alle persone che lavorano nella PA una nuova centralità, inserisce il processo di valutazione in un contesto più ampio, in cui si guarda non solo ai risultati del singolo, ma anche alla capacità dell’organizzazione di valorizzare il merito, aggiungere valore, nonché potenziare le competenze e i talenti delle persone.

Il documento sottolinea la necessità di passare dalla tradizionale valutazione effettuata dal superiore gerarchico a un approccio più inclusivo e collaborativo (la valutazione dal basso con i collaboratori che valutano i propri superiori, la valutazione tra pari e la valutazione collegiale). Il tutto con l’obiettivo di adottare un sistema di valutazione a tutto tondo, in cui forme diverse e complementari possano garantire un riscontro più oggettivo e completo.

Altri aspetti innovativi concernono anche le modalità di valorizzazione del merito, inteso non solo come l’insieme delle competenze attualmente possedute, ma anche come potenziale (personale e professionale) da sviluppare. Le organizzazioni devono essere in grado di far fiorire quel potenziale in un processo di apprendimento e miglioramento continuo. In questo contesto, sono i dirigenti a dover promuovere attivamente attività di formazione e aggiornamento dei dipendenti divenendo responsabili oltre che della gestione delle risorse umane, anche della loro crescita. Le competenze tecniche, pur essendo importanti, non bastano più e la direttiva sottolinea la necessità di prevedere, accanto alle competenze digitali e a quelle di *project management*, anche una formazione specifica per rafforzare le competenze trasversali necessarie a guidare processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa. Tra le competenze da sviluppare la direttiva evidenzia: la capacità di superare gli schemi consolidati, il conseguire i risultati e il “far accadere le cose”, la tempestività, la piena assunzione delle proprie responsabilità, la costruzione di *team* ad alte performance e la *leadership*.

Ai fini della premiazione del merito, invece, è importante considerare non solo gli incentivi economici previsti dai CCNL, ma anche attività di *coaching* e *mentoring*, percorsi formativi di alta qualità e riconoscimenti reputazionali all’interno dell’organizzazione.

Il nuovo sistema è pertanto adottato in coerenza con la normativa vigente e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all’applicazione del sistema stesso, nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria. Lo stesso è comunque soggetto ad una valutazione annuale ed eventualmente ad un aggiornamento e/o revisione da parte dell’Amministrazione, previo parere vincolante dell’O.I.V. Il presente sistema individua i presupposti e le regole dell’intero sistema per la valutazione delle performance declinando, in particolare, fasi, tempi, modalità soggetti, responsabilità e procedure. Esso rappresenta anche un supporto operativo all’attività dei valutatori e uno strumento di diffusione delle informazioni sul sistema di valutazione.

Per tutto quanto non previsto, si fa rinvio alle norme di legge in materia di valutazione.



PARTE PRIMA

1.1 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il ciclo di gestione della performance si avvia con l'elaborazione del "Piano della performance", disciplinato dall'art. 10 del D.Lgs n. 150/2009. Siamo in presenza di un documento che ha una proiezione triennale e che *"definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori"*.

La performance organizzativa viene misurata e valutata sulla base del raggiungimento degli **obiettivi specifici**, a loro volta basati sul raggiungimento degli **obiettivi operativi annuali** definiti nel Piano della performance.

1.2 I SOGGETTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli attori del ciclo della performance assicurano la piena attuazione del relativo procedimento, a partire dalla programmazione e dalla individuazione degli obiettivi che, oggetto di concreta e specifica negoziazione (necessaria per addivenire alla formalizzazione di obiettivi realmente realizzabili e misurabili), vengono poi affidati alle singole strutture per la successiva attuazione.

I soggetti del ciclo della performance sono così individuati:

- a) il Titolare dell'Ufficio Speciale che individua le linee strategiche fondamentali dell'Ufficio;
- b) l'Organo Individuale di Valutazione - O.I.V., previsto dall'art. 14 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i. ovvero, in assenza dello stesso, dal Magistrato della Corte dei conti nominato ai sensi dell'art. 57-ter del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104 convertito in legge 13 ottobre 2020, n. 126;
- c) la struttura organizzativa individuata in sede di definizione della Macrostruttura dell'Ente e del Funzionigramma;
- e) la struttura dedicata alla Gestione delle Risorse Umane, con il compito di coordinare le complesse attività legate al ciclo della performance e di supportare l'O.I.V./Magistrato della Corte dei conti;
- d) Il dirigente tecnico, i titolari delle Elevate Qualificazioni ed il personale delle categorie.

1.3 LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Ciclo di Gestione della Performance si sviluppa secondo le seguenti fasi:

Fase 1)

Definizione ed approvazione degli **obiettivi specifici triennali** da parte del Titolare dell'Ufficio;

Fase 2)

Sulla base degli obiettivi specifici individuati dal Titolare, il dirigente ed i titolari di Elevata Qualificazione avanzano la proposta degli **"obiettivi operativi annuali"** ed individuano i relativi **indicatori e target** di riferimento;

Fase 3)

Per ciascun obiettivo specifico/operativo, si provvede alla compilazione di apposita scheda contenente la **descrizione** dell'obiettivo, il **peso percentuale** (priorità dell'intervento), le eventuali **risorse assegnate**, gli



indicatori, il target annuale atteso, i **risultati raggiunti** negli anni precedenti, la **baseline**, il **grado di raggiungimento** dell'obiettivo espresso in percentuale, nonché il **punteggio effettivo** in fase di relazione finale;

Fase 4)

Redazione ed approvazione, previa opportuna negoziazione con il dirigente e i titolari di Elevata Qualificazione, del **Piano della performance** quale sottosezione del PIAO;

Fase 5)

Monitoraggio periodico, da effettuarsi nel corso dell'esercizio.

Ai fini del monitoraggio periodico, l'Ufficio si avvale di un sistema di report strutturato che prevede, sin dalla fase di approvazione del Piano della performance, la redazione di schede relative al monitoraggio continuo degli obiettivi.

I "colloqui di feedback", da svolgere durante la gestione in relazione alle necessità di monitoraggio dei processi, rappresentano elementi fondamentali del processo di misurazione e valutazione della performance.

Fase 6)

Misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati, articolata secondo le seguenti scadenze:

- a) Relazione di fine esercizio da parte dei Responsabili e/o referenti di Area, ed elaborazione delle schede di valutazione della performance individuale del personale dipendente (entro il 31 marzo dell'esercizio successivo).

Il dirigente ed i titolari di Elevata Qualificazione elaborano la propria relazione di fine esercizio nella quale descrivono i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi specifici/operativi assegnati.

Dal momento che uno degli elementi di valutazione concerne la "capacità di valutare i propri collaboratori in maniera differenziata", è necessario che le valutazioni dei dipendenti siano formalizzate con anticipo rispetto a quelle dei titolari di Elevata Qualificazione e del dirigente;

- b) Redazione ed approvazione della Relazione sulla performance entro il 30 giugno dell'anno successivo (art. 10 comma 1 lett. b) d.lgs. 150/2009);

La relazione sulla performance illustra i risultati dell'attività realizzata dall'Ufficio nel corso dell'anno precedente. Nella prima parte sono rappresentate in termini generali, oltre ad una sintesi dell'assetto organizzativo ed economico, anche le scelte strategiche pianificate dall'ente e gli esiti della relativa realizzazione.

Nella seconda parte è riportata, nella forma di schede sintetiche, la dimostrazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi contenuti nel Piano della performance e sono fornite informazioni su aspetti della gestione finanziaria e del personale.

- c) Validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV o del Magistrato competente e proposta di valutazione della performance organizzativa e individuale del dirigente e delle Elevate Qualificazioni;

La funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso è affidata dall'art. 7, comma 2, lett. a), del D.lgs. n. 150/2009 all'Organo di Valutazione o del Magistrato competente.

- d) Assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.



Fase 7)

Erogazione degli incentivi economici strettamente collegati alla performance, entro il mese di agosto dell'esercizio successivo.

I compensi accessori dei dipendenti sono strettamente correlati ai risultati individuali conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, nell'ambito del presente sistema di valutazione delle prestazioni.

In sintesi, il ciclo di gestione della performance risulta così articolato:

Fase	Attività	Scadenza	Organo competente	
1	Definizione e formalizzazione degli obiettivi specifici triennali	30.10 dell'anno precedente	Titolare dell'Ufficio Speciale;	
2	Elaborazione, previa negoziazione con i dipendenti assegnati, della proposta di obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori e target di riferimento	30.11 dell'anno precedente	Dirigente; Elevate Qualificazioni;	
3	Elaborazione, previa opportuna negoziazione, degli obiettivi operativi annuali ed individuazione dei relativi indicatori e target di riferimento	31.12 dell'anno precedente	Titolare dell'Ufficio Speciale; Dirigente; Elevate Qualificazioni;	
4	Approvazione Piano della performance	31.01 dell'anno di riferimento	Titolare dell'Ufficio Speciale;	
4.a	Definizione e assegnazione al personale degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi sui quali si effettuerà la valutazione	Successivamente all'approvazione del Piano della performance	Titolare dell'Ufficio Speciale; Dirigente; Elevate Qualificazioni;	
5	Monitoraggio periodico	Il monitoraggio è continuo durante il periodo di gestione	Titolare dell'Ufficio Speciale; Dirigente; Elevate Qualificazioni;	
6	Misurazione e valutazione annuale	Relazione di fine esercizio; colloquio finale e schede di valutazione del personale	31.03 dell'anno successivo	Dirigente; Elevate Qualificazioni;
		Redazione ed approvazione della Relazione sulla performance e validazione	30.06 dell'anno successivo	Magistrato competente; OIV;
		Assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di	Tempestivamente	Servizio Gestione Risorse Umane



		comunicazione esterna		
7	Erogazione degli incentivi economici strettamente collegati alla performance individuale e organizzativa		31.08 dell'anno successivo	Servizio Gestione Risorse Umane

1.4 STRUTTURA DEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELL'USRC

Il Piano della performance dell'USRC è articolato secondo la seguente struttura:

- **obiettivi specifici di carattere strategico:** sono, di norma, trasversali rispetto alle Aree funzionali e definiscono la programmazione triennale dell'attività per ciascuna area strategica; la definizione di tali obiettivi è effettuata in stretta correlazione con la programmazione finanziaria e con il piano degli indicatori e dei risultati attesi;
- **obiettivi operativi annuali:** sono proposti dal dirigente e dalle Elevate Qualificazioni e definiti in collegamento con gli obiettivi specifici; sono assegnati a ciascuna Area funzionale (che, in tal modo, ne assume la responsabilità di conseguimento), sono corredati da indicatori e target; gli obiettivi devono essere:
 - a) **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un **significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi**;
 - d) riferibili ad un **arco temporale determinato**, triennale per quanto riguarda gli obiettivi specifici, annuale per gli obiettivi operativi;
 - e) **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - f) correlati alla quantità e alla qualità delle **risorse disponibili**.
 - g) **definiti in modo sintetico** e tenendo conto delle condizioni esterne;
 - h) associati a **indicatori** quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti in fase di assegnazione.
- **indicatori:** sono le misure utilizzate per verificare, in relazione a ciascun obiettivo, il livello di performance o le condizioni di contesto delle relative attività. Ogni indicatore deve contenere almeno un **target di riferimento**.

Gli indicatori possono misurare fenomeni diversi:

- ✓ **indicatori di efficienza:** esprimono la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output);
- ✓ **indicatori di efficacia:** misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni);
- ✓ **indicatori di risultato:** misurano, in termini assoluti o relativi, la realizzazione di prodotti e di servizi erogati agli utenti finali oppure l'avanzamento delle attività di un obiettivo rispetto al suo risultato finale. Quantificano il volume di attività svolto dall'amministrazione, anche se non esprimono necessariamente il risultato di tale attività;
- **target:** costituiscono il livello atteso di performance per ciascun obiettivo, con riferimento a pertinenti indicatori e/o ad eventuali fasi progettuali per il suo conseguimento; devono essere frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal gruppo o dall'individuo incaricati di raggiungerlo.



Gli elementi su cui basare il processo di definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi possono essere:

- Il livello di **performance precedentemente raggiunto**;
- I risultati del **controllo della gestione**;
- I **cambiamenti** intercorsi nel contesto dell'organizzazione, ad esempio:
 - ✓ cambiamenti economici;
 - ✓ cambiamenti dei fornitori;
 - ✓ cambiamenti nei servizi o nei processi;
 - ✓ qualsiasi altro cambiamento che possa avere una qualche influenza sull'operato dell'Ufficio;
- La **soddisfazione dei cittadini e degli utenti**;
- Il **feedback** delle altre parti interessate (portatori di interessi);
- Le **performance dei processi e la conformità dei servizi** attraverso l'analisi del risultato degli indicatori di efficienza e di efficacia;
- Le **azioni correttive** attivate per la risoluzione dei problemi e l'eliminazione delle cause che li hanno creati;
- L'**analisi delle risorse** necessarie al perseguimento dell'obiettivo.

1.5 LA MAPPATURA DEGLI *STAKEHOLDERS* E LE INDAGINI SUL LORO GRADO DI SODDISFAZIONE

Con successivo provvedimento, all'esito di una specifica attività ricognitiva, saranno individuati i principali processi dell'attività amministrativa e gli *stakeholders* interni ed esterni che sono interessati da ciascun processo.

Gli obiettivi operativi annuali potranno richiamare i "portatori di interesse" che a vario titolo potranno, direttamente o indirettamente, godere di benefici o subire conseguenze dalla specifica attività.

1.6 MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI

Il dirigente ed i titolari di Elevata Qualificazione sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance di propria competenza al fine di attivare le eventuali azioni correttive. A tal fine è opportuno prevedere un report periodico sulla performance di ogni unità organizzativa mediante il quale i dirigenti e le EQ. verificano e comunicano alle strutture competenti l'andamento degli obiettivi secondo la tempistica prevista.

Nella fase di valutazione intermedia, qualora situazioni eccezionali e impreviste al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi, potrà essere richiesta la loro sostituzione e/o modifica.

1.7 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE

I risultati della performance organizzativa saranno costituiti dalla media "ponderata" di realizzazione degli obiettivi specifici assegnati.

Il peso attribuito ai singoli obiettivi ai fini della misurazione della Performance organizzativa sarà determinato nel Piano della Performance.

Nella fase di misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua l'analisi complessiva sulla performance



e dei fattori, interni ed esterni, che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

La Relazione annuale sulla Performance evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano. I risultati conseguiti dovranno essere ricondotti ad un valore percentuale.

1.8 PUBBLICITÀ DEL SISTEMA E REVISIONE PERIODICA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è comunicato in modo trasparente a tutti gli interessati, secondo logiche di condivisione e partecipazione.

Almeno una volta l'anno sono realizzate apposite indagini sulle possibili modalità di miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della performance. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà sottoposto a un giudizio valutativo critico, finalizzato ad un suo continuo miglioramento. Tale giudizio terrà conto sia del grado di maturazione dei sistemi informativi interni, sia dei cambiamenti organizzativi avvenuti nell'Ente, sia degli eventuali mutamenti dei bisogni e delle richieste espresse dagli interlocutori sociali. Il processo di continuo miglioramento del Sistema avverrà in modo trasparente e secondo i criteri di condivisione e partecipazione con tutti i soggetti interessati.

PARTE SECONDA

2.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

In particolare, il sistema di valutazione della performance individuale misura il raggiungimento da parte del dirigente e di tutto il personale degli obiettivi assegnati e ne esprime il valore attraverso una valutazione motivata e funzionale al miglioramento.

La performance individuale è valutata, oltre che in relazione alla performance della propria struttura e alla performance dell'Ente nel suo complesso, anche in relazione all'effettivo apporto individuale fornito dal singolo per il conseguimento dei risultati attesi. La valutazione individuale rileva come il singolo svolge le proprie attività e in che modo e in che misura le sue prestazioni e i suoi comportamenti concorrono ai risultati dell'Ente.

L'obiettivo è di arrivare a fornire un *feedback* "continuo" in grado di mantenere le persone costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti attesi e di ridefinire e aggiornare le priorità assegnate in ottica di miglioramento continuo.



Il periodo di valutazione va dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno. In caso di avvicendamento del personale nel corso dell'anno, il valutatore finale provvederà alla compilazione della scheda di valutazione, avvalendosi, per il periodo di riferimento, del contributo del valutatore iniziale. Il contributo del valutatore iniziale dovrà sostanziarsi in una breve relazione con la finalità di fornire al valutatore finale elementi utili all'espressione del giudizio che andrà poi a concretizzarsi nella compilazione della scheda di valutazione a cura di quest'ultimo.

Le risultanze del Sistema di valutazione sono utilizzate, per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato al risultato, secondo i criteri definiti in sede di contrattazione integrativa e per l'applicazione di tutti quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito.

La valutazione complessiva si considera negativa per punteggi inferiori o pari a 60. In caso di valutazione negativa, si applicano le disposizioni dei contratti collettivi, nonché le disposizioni di cui all'art. 3 comma 5 bis del D.lgs. 150/2009 e s.m.i.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono quelli di cui all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 e s.m.i.

Performance individuale e Codice di Comportamento

Il livello di osservanza delle regole maturate nel codice di comportamento dei dipendenti dell'USRC costituisce uno degli indicatori rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, secondo il presente "Sistema".

Il controllo sul rispetto del codice da parte del personale è svolto dal Titolare dell'Ufficio e/o dai Dirigenti, anche per il tramite del Responsabile del Personale, in relazione al personale assegnato alle rispettive aree di competenza, con la conseguente incidenza sulla determinazione ed erogazione del compenso legato alla performance individuale.

Il valutatore tiene conto delle violazioni del codice accertate e sanzionate nell'anno di riferimento, dandone atto nelle schede di valutazione.

Per il personale non dirigente, pertanto, si procede come segue:

- in caso di accertamento e applicazione del primo rimprovero verbale non si procederà a decurtazione di punti;
- per ogni accertamento e applicazione di rimprovero verbale successivo al primo saranno decurtati n. 5 punti dalla scheda di valutazione individuale;
- in caso di accertamento e applicazione di rimprovero scritto si procederà alla decurtazione di n. 6 punti dalla scheda di valutazione individuale;
- la grave o reiterata violazione delle regole contenute nel codice, accertata e sanzionata con uno dei provvedimenti disciplinari individuati dall'art. 72 comma 4 e s.i. del CCNL Funzioni Locali 16.11.2022, esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità.

2.2 L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione, che attengono:

1. alla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.
2. ai comportamenti organizzativi che misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e agiti.



È importante specificare quali comportamenti organizzativi sono attesi, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione, partendo dal presupposto che tutti i comportamenti devono essere osservabili.

2.2.1 FASI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E IL COLLOQUIO

Il processo di valutazione della performance è un processo continuo a frequenza annuale coincidente con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente come descritto di seguito:

Fase 1)

Definizione e assegnazione tramite colloquio individuale o di gruppo degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi sui quali si effettuerà la valutazione.

Tale fase è successiva alla programmazione degli obiettivi specifici ed operativi all'interno del Piano della performance.

Nel colloquio di inizio anno il compito del valutatore è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con il collaboratore quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che la persona o il gruppo deve raggiungere durante il periodo stabilito, chiarendo le richieste che l'organizzazione pone ai singoli e verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

Tempistica: Gennaio-Febbraio di ogni anno e in via continuativa per tutto l'anno in caso di necessità di integrazioni/modifiche (es. in caso di assunzione di personale o mobilità interna).

Fase 2)

Monitoraggio e feedback continuo della performance individuale e dello sviluppo dei comportamenti attesi. Il monitoraggio in corso d'anno è continuo e il suo scopo è quello di riorientare il collaboratore verso prestazioni ottimali ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

In corso d'anno è necessario effettuare almeno un incontro con il proprio gruppo di lavoro e un colloquio di feedback individuale, laddove se ne ravvisi la necessità.

In fase di monitoraggio il Titolare, il dirigente e i titolari di EQ verificano eventuali *gap* di competenze, definiscono percorsi formativi e professionali specifici per ogni unità di personale e propongono l'aggiornamento al piano dei fabbisogni formativi.

Tempistica: durante tutto l'anno

Fase 3)

Valutazione di fine anno tramite colloquio individuale relativo agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi agiti nell'anno precedente.

Visionati i documenti ufficiali di programmazione strategica ed operativi dell'Ente, la valutazione si baserà sui seguenti elementi:

a) Rapporto sui risultati dell'esercizio:



Relazione redatta dal dirigente e dai titolari di Elevata Qualificazione avente per oggetto le attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti nell'anno di riferimento. Questa fase non vedrà coinvolti i dipendenti.

Tale relazione dovrà tener conto di quanto previsto dal Piano della performance, che dovrà individuare, su base triennale, gli obiettivi specifici e gestionali, finali e intermedi, assegnati alle unità organizzative, nonché le attività annuali.

Dette relazioni dovranno essere trasmesse con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione ed il funzionamento dell'O.I.V.

b) Colloquio e conoscenza diretta dell'attività del valutato

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva effettuata sul periodo di riferimento. Questo colloquio avviene quando il ciclo di gestione della performance è già terminato.

Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte del valutatore. Tali osservazioni possono essere annotate nella scheda.

2.2.2 RICHIESTA DI RIESAME DELLA VALUTAZIONE ANCHE AI FINI DEL SISTEMA PREMIANTE

La richiesta di riesame deve essere indirizzata al valutatore diretto, al Titolare dell'Ufficio e al Responsabile del Personale in caso di valutazione inferiore alla valutazione attesa.

Tale richiesta deve essere motivata da elementi concreti.

La richiesta di riesame deve essere proposta:

- entro 5 gg lavorativi dalla consegna delle schede di valutazione per il Dirigente e le Elevate Qualificazioni;
- entro 10 gg lavorativi dalla consegna delle schede di valutazione per gli altri dipendenti.

La risposta scritta e motivata, previo colloquio, da parte del valutatore deve pervenire:

- entro 5 gg per i Dirigenti e le Elevate Qualificazioni;
- entro 15 gg per gli altri dipendenti.

Avendo cura di mettere in copia conoscenza il Titolare e il Responsabile del Personale

Se persiste l'insoddisfazione del dipendente relativamente alla decisione definitiva assunta dal valutatore, l'interessato potrà attivare, entro il termine di 10 giorni, un'apposita procedura di conciliazione affidata ad un Collegio composto da un rappresentante del lavoratore, un rappresentante del datore di lavoro (che potrebbe comunque coincidere col medesimo valutatore) e da un terzo membro, l'OIV, in funzione di presidente.

Entro 5 giorni dalla richiesta di conciliazione, l'Ufficio del Personale fissa la data di audizione delle parti, che, comunque, dovrà avvenire nei successivi 10 giorni. In tale sede, sentite le ragioni del valutato e del valutatore, Il Collegio tenta la composizione della controversia.

Qualora le parti concordino su una decisione comune, viene redatto un apposito verbale di conciliazione, sottoscritto per accettazione, con impegno delle stesse al rispetto dell'intesa raggiunta.

Qualora non venga raggiunto alcun accordo, l'interessato potrà adire le ordinarie vie legali per far valere le ragioni poste a fondamento della pretesa.

2.2.3 VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Il sistema di valutazione della performance dirigenziale si collega ai seguenti fattori:



1. al raggiungimento degli obiettivi della struttura di cui il dirigente è responsabile e di specifici obiettivi individuali, come rilevati ogni anno nel Piano della Performance e attribuiti sulla base del proprio incarico;
2. ai comportamenti organizzativi agiti, compresa la capacità di esercitare il proprio ruolo coinvolgendo e valorizzando le persone della propria struttura e la capacità di valutare i propri collaboratori anche in maniera differenziata;

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione il Titolare formula la valutazione del dirigente mediante la scheda di cui all'allegato 1.

2.2.4 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Il sistema di valutazione della performance del personale in Elevata Qualificazione si collega ai seguenti fattori:

1. al raggiungimento degli obiettivi della struttura o dell'attività progettuale di cui la Elevata Qualificazione è responsabile e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, come rilevati ogni anno nella Relazione sulla performance e attribuiti a ciascun responsabile sulla base del proprio incarico;
2. ai comportamenti organizzativi agiti, compresa la capacità di esercitare il proprio ruolo coinvolgendo e valorizzando le persone componenti la propria struttura e, dove prevista, la capacità di proporre la valutazione dei propri collaboratori anche in maniera differenziata;

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie raccolte, il Titolare o il dirigente formulano la valutazione dei titolari di Elevata Qualificazione formalmente assegnati alle proprie aree di competenza, mediante la scheda di cui all'allegato 2.

2.2.5 VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il sistema di valutazione della performance del personale non titolare di Elevata Qualificazione si collega ai seguenti fattori:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo, come rilevati ogni anno nel Piano della Performance e attribuiti a ciascun dipendente;
2. ai comportamenti organizzativi agiti;

Il titolare di Elevata Qualificazione formula, sulla base degli obiettivi raggiunti, la proposta di valutazione del personale dipendente sul modello allegato 3 e la rimette al Titolare o al dirigente per l'approvazione.

2.3 LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni viene sintetizzata in un indicatore ottenuto considerando i punteggi attribuiti a distinti fattori oggetto di valutazione. Tali punteggi sono riservati e visibili solo dal valutato.

In linea generale, l'insieme dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi assegnabili comporta un livello di valutazione massimo raggiungibile pari a 100 punti.

L'articolazione dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi è riportata nelle seguenti Tabelle:

Articolazione dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi personale di livello dirigenziale e Elevate Qualificazioni:

Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1) Grado di raggiungimento degli obiettivi di settore	70
Di cui: legati al raggiungimento di obiettivi individuali e della struttura organizzativa gestita	Fino a max. 63 (90%)



Di cui: legati al raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa	Fino a max. 7 (10%)
2) Comportamenti organizzativi	30
TOTALE	100

Nel caso di mancata assegnazione di obiettivi di performance organizzativa, il grado di raggiungimento degli obiettivi sarà valutato interamente con riferimento agli obiettivi individuali e della struttura organizzativa gestita.

Articolazione dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi personale dipendente non titolare di Elevata Qualificazione:

Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1) Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	30
Di cui: legati al raggiungimento di obiettivi individuali e della struttura organizzativa gestita	Fino a max. 27 (90%)
Di cui: legati al raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa anche valutando il contributo individuale	Fino a max. 3 (10%)
2) Comportamenti organizzativi	70
TOTALE	100

2.3.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Il punteggio assegnabile a dirigenti e titolari di Elevata Qualificazione, per gli obiettivi rilevabili dal Piano della performance, va da 0 a 70 punti e riguarda il livello di conseguimento dei diversi progetti assegnati, considerata la pesatura attribuita a ciascuno di essi.

Per quanto concerne il personale non titolare di incarichi di direzione, attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi il sistema assegnerà un punteggio fino ad un massimo di 30.

2.3.2 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il punteggio assegnabile va da 10 a 70 punti per i dipendenti non titolari di incarichi dirigenziali o di PO e deriva dalla sommatoria dei punteggi analitici articolati in fattori che esprimono le competenze coerenti con il significato della posizione in esame e facilitano l'espressione del giudizio valutativo graduato secondo una scala che va da 1 a 7 punti attribuiti con i criteri individuati.

Per dirigenti e PO il punteggio assegnabile va da 10 a 30 punti.

Con riferimento ai dirigenti, saranno oggetto di valutazione coloro i quali saranno stati presenti in servizio effettivo, nel corso dell'anno di riferimento, per un periodo superiore a 30 giorni lavorativi.

Con riferimento ai titolari di Elevata Qualificazione, saranno oggetto di valutazione coloro i quali saranno stati presenti in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari almeno a 30 giorni lavorativi. Maturato il periodo minimo di presenza in servizio effettivo, che dà diritto all'avvio del processo di valutazione, resta fermo il principio generale secondo il quale, ai fini della erogazione dei compensi relativi all'indennità di risultato debba trovare applicazione il criterio della valutazione dell'intensità e del grado di effettiva partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per presenze in servizio effettivo inferiori ai termini di cui sopra, il processo di valutazione non viene aperto.



U.S.R.C.

Ufficio Speciale per la Ricostruzione dei Comuni del Cratere

Si precisa che la retribuzione di risultato da erogare al dirigente e ai titolari di Elevata Qualificazione verrà corrisposta in termini percentuali al punteggio conseguito. Per punteggi inferiori o pari a 60 (insufficiente) non verrà erogata l'indennità di risultato.

Es. per un punteggio conseguito pari a 85 punti, verrà corrisposto l'85% della indennità di risultato. In presenza di valori decimali, si procederà all'arrotondamento del punteggio finale all'unità superiore.

La retribuzione di risultato dei dipendenti non titolari di Elevata Qualificazione verrà corrisposta considerando i criteri di ripartizione individuati in sede di contrattazione decentrata; i medesimi criteri dovranno avere come base di riferimento il punteggio conseguito in sede di misurazione e valutazione della performance. Anche in questo caso per punteggi inferiori o pari a 60 (insufficiente) non verrà erogata l'indennità di risultato.



ALLEGATI
SCHEDE DI VALUTAZIONE

Allegato 1
VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE O DEL TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

ANNO _____

DATI GENERALI

Anagrafici _____

A) Scheda obiettivi anno _____

n.	Peso % (a)	Descrizione sintetica operativa annuale obiettivo	Grado di raggiungimento obiettivo % (b)	Punteggio effettivo = 70x(a)x(b)
Totale	100%			

Descrizione delle risorse finanziarie assegnate:

Descrizione delle risorse umane e strumentali assegnate:



B) Competenze organizzative e gestionali (Dirigenti ed Elevate Qualificazioni)

Fattori di valutazione	Valutazione (da 1 a 3)				
	1	1,5	2	2,5	3
1. Attenzione agli obiettivi generali dell'Ente con disponibilità ad operare in stretto collegamento con gli altri Uffici	1	1,5	2	2,5	3
2. Autonomia: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.	1	1,5	2	2,5	3
3. Promozione del cambiamento , delle innovazioni tecnologiche e della semplificazione e dello sviluppo di nuovi metodi di lavoro	1	1,5	2	2,5	3
4. Problem solving , gestione dei conflitti e delle situazioni di stress con efficacia e autocontrollo anche esercitando una mediazione fra le parti.	1	1,5	2	2,5	3
5. Capacità di programmazione e organizzazione delle attività secondo le priorità e le risorse disponibili effettuando una verifica continua dell'avanzamento dei progetti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati;	1	1,5	2	2,5	3
6. Capacità di motivare e coordinare i collaboratori, responsabilizzandoli rispetto agli obiettivi assegnati incoraggiando decisioni collettive, per arrivare a risultati il più possibile condivisi	1	1,5	2	2,5	3
7. Capacità di essere proattivi e orientamento al risultato: "far accedere le cose" con slancio operativo, iniziativa, concentrazione e determinazione, trovando soluzioni condivise finalizzate alla realizzazione dei programmi e al conseguimento degli obiettivi	1	1,5	2	2,5	3
8. Capacità di valutazione dei collaboratori con modalità differenziata tenuto conto delle diverse performance degli stessi	1	1,5	2	2,5	3
9. Attenzione al benessere organizzativo , mantenimento all'interno degli uffici di un clima organizzativo favorevole alla produttività.	1	1,5	2	2,5	3
10. Rappresentanza dell'ente: Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private anche mediante incontri pubblici	1	1,5	2	2,5	3
Punteggio Totale					



Il Titolare/Dirigente

C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 70)	
Competenze organizzative e gestionali (max 30)	
Decurtazione per violazioni del Codice di Comportamento (max ___)	
Totale valutazione conseguita	

Giudizio complessivo

Data _____

Il Titolare / Dirigente

Data _____

Firma del valutato _____



B) Comportamenti organizzativi anno _____

Fattori di valutazione	Valutazione (da 1 a 7)												
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
1. Preparazione in relazione alle attività lavorative espletate e padronanza della competenza tecnica acquisita	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
2. Capacità dimostrata nell'instaurazione e mantenimento di rapporti costruttivi con le persone con cui interagisce e interazione nel lavoro di gruppo	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
3. Resilienza e flessibilità : abilità di affrontare le sfide e qualsiasi nuova situazione difficile mantenendo un'alta adattabilità ai cambiamenti e versatilità	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
4. Controllo della tecnologia : conoscenza digitale e capacità di utilizzo delle tecnologie e di adattare alle esigenze del contesto interno e del proprio lavoro	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
5. Problem solving : risolvere problemi, anche in situazioni di stress, per il conseguimento degli obiettivi assegnati	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
6. Propensione all'assunzione di responsabilità e all'autonomia nei limiti previsti	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
7. Condivisione delle competenze tecnico professionali	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
8. Capacità di organizzazione del lavoro proprio rispettando gli obiettivi assegnati e le scadenze	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
9. Analisi, sintesi ed elaborazione di soluzioni innovative in autonomia	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
10. Spirito di iniziativa e proattività : non subire in maniera passiva le iniziative altrui ma essere propensi all'azione	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Punteggio Totale													



C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 30)	
Comportamenti organizzativi (max 70)	
Decurtazione per violazioni del Codice di Comportamento (max ___)	
Totale valutazione conseguita	

Giudizio complessivo

Data _____

Il Responsabile

Il Titolare / Dirigente

Data _____

Firma del valutato _____