

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

Il D.lgs.n° 74/2018 cd. Legge Madia introduce varie modificazioni e integrazioni al D.Lgs 150 del 27.10.2009, di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento anche alla procedura e alla metodologia, e prevede all'art.7 che tutte le Pubbliche Amministrazioni predispongano, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il presente atto rivede il Sistema già adottato da questo ente al fine di adeguarlo alle modifiche introdotte dalla normativa sopra citata che prevedeva l'adeguamento entro sei mesi dall'entrata in vigore del decreto e comunque l'applicazione delle disposizioni previste, decorso il termine fissato per l'adeguamento, fino all'emanazione della disciplina locale.

La corte dei Conti, sezione regionale di controllo per la Sardegna, ha recentemente emesso il parere n. 1/2017/ relativo all'adozione del Piano esecutivo di gestione (PEG), all'adozione del Piano della Performance e all'applicabilità delle sanzioni di cui all'art. 10, comma 5, del d.lgs. 150/2009 che, nel ribadire che anche gli enti locali con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti pur esentati dall'obbligo di adozione del Piano Performance, *“data la ridotta dimensione dell'ente, che comporta una minima dotazione di personale e spazi angusti nella programmazione della spesa, sono tenuti ad una programmazione minimale.(omissis) L'adozione del piano, per tutti gli enti locali, è condizione necessaria per l'esercizio della facoltà assunzionale negli esercizi finanziari a venire. Inoltre, l'assegnazione, in via preventiva di precisi obiettivi da raggiungere e la valutazione successiva del grado di raggiungimento degli stessi rappresentano una condizione indispensabile per l'erogazione della retribuzione di risultato”*.

1.1. Caratteristiche dell'ente

Questo ente rientra fra gli enti locali italiani di ridotte dimensioni che sono tenuti all'introduzione del sistema di misurazione e valutazione delle performance adattando le indicazioni legislative alla propria realtà semplificando la metodologia e la procedura prevista per l'erogazione del premio di Performance ai Responsabili e ai dipendenti non titolari di Posizione Organizzativa

2. OGGETTO E FINALITA'

Le disposizioni contenute nel presente provvedimento intendono disciplinare le linee generali del sistema di valutazione della performance organizzativa dell'ente, di area e individuale.

La finalità del Sistema è di supporto ai processi decisionali al fine di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione dell'Unione.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance è volto a valutare il rendimento dell'amministrazione nel suo complesso e nell'ambito delle articolazioni previste (Ente, Aree, Servizi, Uffici), nonché a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative espresse dal personale.

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 **valutazione**, formula un “giudizio” anche numerico, 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.

2.1 - Finalità della valutazione

La valutazione delle performance deve tendere a:

- Migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- Rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;

- Valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- Orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- Definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro - organizzazione .

2.2 – Soggetti competenti per la valutazione delle performance

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, sono:

1. Il Sindaco;
2. La Giunta (per l'adozione del PEG o del PDO e il recepimento della proposta di valutazione);
3. Il Nucleo di Valutazione con il Segretario dell'Unione;
4. I Titolari di posizione organizzativa;
5. I cittadini/utenti e le loro associazioni.

Nel dettaglio:

- a. Il Sindaco valuta il Segretario dell'Unione, tenendo conto della convenzione di riferimento e, se richiesto, con il supporto del NdV.;
 - b. Il Nucleo di Valutazione, la cui presidenza è affidata al Segretario dell'Unione, propone all'Amministrazione la valutazione dei Titolari di posizione organizzativa. La valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazione;
 - c. I Titolari di Posizione Organizzativa valutano i dipendenti assegnati alla struttura gestita e ne comunicano i risultati al Nucleo di Valutazione per il tramite del Segretario dell'Unione.
- Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.

3. PIANO DELLE PERFORMANCE

Come riportato nel Regolamento di organizzazione degli Uffici e Servizi, i documenti di programmazione e pianificazione del titolo II del TUEL (la relazione previsionale al bilancio - DUP, il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)/Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)/Piano delle Performance (PdP), lo stato di attuazione dei programmi e la relazione al rendiconto di gestione assolvono la funzione indicata dal D.Lgs.150/09 relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi di gestione e al collegamento tra questi ultimi e le risorse.

Come riportato nell'introduzione, un ente locale con una popolazione ridotta, inferiore ai 5.000 non è tenuto alla predisposizione del PEG, con il quale si assegnano le risorse ai responsabili, ma mediante il DUP semplificato e il bilancio di previsione, gli Amministratori definiscono le risorse del bilancio individuando e finanziando le missioni e i programmi assegnati ai Responsabili.

Nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio, il PDO, nel quale è unificato organicamente il piano della performance, definisce, gli specifici obiettivi gestionali 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. Gli obiettivi gestionali sono accompagnati dalla descrizione dei risultati attesi mediante appositi indicatori.

Benché l'orizzonte temporale del PdP sia triennale, gli obiettivi, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni singola annualità.

4. DEFINIZIONE DI PERFORMANCE

Per *performance* si intende il grado con il quale un sistema realizza gli obiettivi che si è posto. Da tale definizione deriva che:

- in assenza dell'individuazione di obiettivi risulta molto difficile selezionare indicatori coerenti e misurare la performance di un sistema;

- la misura della performance è strettamente correlata tanto ai fattori produttivi disponibili al sistema per raggiungere gli obiettivi prefissati quanto ad altri eventuali fattori e/o eventi che sfuggono al dominio del sistema stesso;

La *valutazione delle performance* concentra la sua attenzione sulla *prestazione* (o *performance*) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare del ruolo, utilizzando le sue competenze.

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa (Ente e Aree/Servizi) ha per oggetto l'attuazione di politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (trasparenza dell'operato dell'Amministrazione e rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi).

Gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione nella programmazione delle performance possono essere sintetizzati in:

- a) diffondere la cultura del risultato, dell'economicità e dell'efficienza;
- b) promuovere concrete applicazioni di modelli utili a migliorare i servizi offerti e le forme gestionali e organizzative dei diversi servizi dell'ente;
- c) implementare l'attività di ascolto dei cittadini;
- d) migliorare la performance individuale dei singoli lavoratori agendo sull'organizzazione interna.

Inoltre, nell'ambito del raggiungimento di detti obiettivi, l'amministrazione intende attivare, in una ottica di progressività e compatibilmente alle risorse umane ed economiche a disposizione e tenendo conto del rapporto fra costi/benefici e tempo lavoro/risultati, sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini utenti/clienti su singoli servizi.

La valutazione della performance organizzativa dell'Ente sarà data dalla somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di tutte le aree.

La valutazione della performance organizzativa dell'area/servizio sarà data dalla somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di tutta l'area/servizio su cui verrà valutato il Responsabile dell'area/servizio Titolare di Posizione Organizzativa.

6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La prestazione individuale viene valutata sotto due diversi aspetti:

- a) i comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore (il "*come* è stato fatto").
- b) i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "*cosa* è stato fatto");

Per valutare la prestazione è necessario definire la *prestazione resa*, ossia i risultati raggiunti e i comportamenti organizzativi tenuti dalla medesima persona. Il nostro sistema di valutazione si basa su di un *mix* di risultati e comportamenti organizzativi. Va peraltro tenuto presente che per le posizioni caratterizzate da ampia autonomia decisionale è più adeguata una valutazione incentrata prevalentemente sui risultati, mentre laddove l'autonomia è minore si rivela più adeguata una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti organizzativi.

La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale (il *periodo di valutazione*).

a) Con la valutazione dei *comportamenti organizzativi* si tende a valutare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionale possedute dalla persona. La tecnica utilizzata per rilevare i comportamenti scompone la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le capacità. Su ogni fattore viene espresso un giudizio in forma di punteggi.

b) Nel caso della *valutazione per obiettivi*, l'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi, precedentemente stabiliti in sede di PdP/PDO, e/o concordati tra Responsabile e collaboratore. La valutazione dei risultati è prevista ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato per i Responsabili incaricati delle posizioni organizzative, ma anche ai fini della corresponsione degli incentivi al resto del personale dipendente. Per tale forma di valutazione risulta imprescindibile il riferimento agli obiettivi di PdP/PDO che devono essere il più possibile chiari e misurabili attraverso diversi INDICATORI quali – quantitativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi saranno utilizzate contestualmente.

6.1 - Obiettivi

Tutti i processi produttivi dell'Ente, identificati attraverso obiettivi di attuazione delle politiche di governo e di innovazione organizzativa e gestionale, sono affidati alla responsabilità del management dell'Ente.

Gli obiettivi, che **possono riguardare anche l'attività ordinaria** purché vi siano specifici riferimenti temporali e quantitativi alla performance attesa, devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli **obiettivi** si differenzieranno in:

Obiettivi di sviluppo (S): che tendono a realizzare un prodotto o un servizio qualitativamente nuovi o ad attuare miglioramenti radicali rispetto a quelli già esistenti

Obiettivi di miglioramento (MI) : che mirano ad un innalzamento sensibile dei requisiti di efficienza e/o di efficacia di prodotti o servizi già esistenti.

Obiettivi di mantenimento (MA) - è possibile anche predisporre “obiettivi di mantenimento” di risultati positivi già conseguiti l'anno precedente, fermo restando, in ogni caso, il rispetto delle condizioni normative previste, con particolare riferimento alla necessità che, anche per il perseguimento dell'obiettivo di mantenimento, continui ad essere richiesto un maggiore, prevalente e concreto impiego del personale dell'ente.

Gli obiettivi possono essere assegnati anche individualmente o a un gruppo ristretto di personale.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa, ai sensi dell'art 9 c.1-bis del DLgs 150/09 così come modificato dal DLgs n. 74 del 25.05.2017, potrà essere collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, che dovrebbe essere adottato previa intesa in sede di Conferenza unificata. Detta direttiva dovrà identificare le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati.

Tra gli obiettivi debbono comunque prevedersi quelli concernenti il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, compresi quelli relative agli obblighi di Trasparenza. Il Nucleo di Valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Gli obiettivi indicati dal PDO possono essere ponderati (c.d. “pesatura”), in relazione alla loro rilevanza strategica e complessità realizzativa, in modo differenziato, ai fini della valutazione finale. Se prevista, la “pesatura” degli obiettivi viene approvata, per gli aspetti concernenti la complessità realizzativa, su proposta del Segretario dell'Unione.

6.2 - Indicatori

Gli INDICATORI sono gli strumenti atti a misurare l'attività e la produzione di servizi per disporre di un monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile.

6.3 - Classificazione degli Indicatori

Gli indicatori, quali strumenti di misurazione di grandezze quantitative e qualitative descrittive di fenomeni organizzativi, si classificano in base all'oggetto della misurazione.

Principali tipologie di indicatori: • di attività • cronologici • di costi • di efficienza • di qualità

6.3.1 - Indicatori di attività (A)

Forniscono informazioni essenziali sui volumi e gli andamenti quantitativi dell'attività in termini di risultati conseguiti (prodotti realizzati e servizi erogati) e/o in termini di risorse utilizzate (umane, strumentali e finanziarie) dagli uffici dell'ente.

Esempi: - n° pasti erogati - n° ore di lavoro - km percorsi - n° iscritti asili nido – ecc.

In genere rappresentano la base per la costruzione di indicatori più complessi e permettono la costruzione di archivi per l'analisi dei trend storici.

Esempi: n° progettazioni LL.PP. eseguite su progettazioni programmate, n° spettacoli culturali realizzati su spettacoli programmati, n° pasti mensa scolastica erogati su utenti iscritti al servizio, tempo medio pagamento fatture su tempo programmato, n° iscritti all'asilo nido su domande pervenute, n° libri biblioteca concessi in prestito su richieste di prestito.

6.3.2 - Indicatori cronologici (T)

Indicatori che esprimono soprattutto e semplicemente i tempi di realizzazione e le fasi.

6.3.3 - Indicatori di costi (C)

Sono indicatori costruiti per fornire informazioni sull'entità e l'andamento dei costi, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria o i valori economici attesi con quelli che effettivamente emergeranno alla scadenza dell'obiettivo.

Esempi: grado di: attendibilità previsioni iniziali - realizzazione previsioni definitive - realizzazione Entrate e Uscite - formazione dei residui - smaltimento dei residui

6.3.4 - Indicatori di qualità(Q)

In termini generali esprimono la capacità dell'Ente di soddisfare i bisogni della propria collettività, che rappresenta un aspetto della gestione molto difficile da valutare in una realtà pubblica. Questi indicatori dovrebbero permettere di misurare il gradimento qualitativo da parte dell'utenza in relazione ai servizi erogati: occorrerà valutare servizio per servizio l'esigenza di ricorrere a strumenti di monitoraggio della qualità più o meno raffinati.

Esempi: n° dei reclami - emoticon/mettiamoci la faccia - tempi medi di erogazione - predisposizione di appositi questionari.

7. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

I sistemi incentivanti di performance dovranno essere selettivi cioè orientati al riconoscimento degli apporti individuali e/o di gruppo in funzione del conseguimento degli obiettivi di sviluppo e/o di miglioramento e/o di mantenimento della performance.

Inoltre, al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse collegate alla Performance, si procede con l'erogazione della retribuzione variabile con le modalità previste nel successivo punto dove si evidenzia la valutazione sulla base di apposite schede che mettono in rapporto la retribuzione di risultato teorico e il punteggio di valutazione conseguito.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali viene valutata attraverso la produzione di specifica relazione da parte del soggetto valutato

8. CAPACITÀ DI DIFFERENZIARE LE VALUTAZIONI

Per quanto riguarda la capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori da parte dei Responsabili Titolari di Posizione Organizzativa, per quanto apprezzata dal Nucleo di Valutazione, si ritiene, in un ente locale di ridotta dimensione che possiede una minima dotazione di personale, di derogare a questa previsione in quanto ai pochi dipendenti sono attribuite funzioni diverse e non facilmente comparabili. Prevedere uno strumento che obbliga i responsabili a differenziare le valutazioni su un numero molto limitato di personale (in alcuni casi unico) potrebbe creare problematiche relazionali difficilmente coerenti con le finalità dello strumento che deve tendere a creare un clima lavorativo favorevole alle performance. Si ritiene pertanto di non premiare l'obbligo di valutazioni differenziate considerandolo in questo caso un mero adempimento di legge che non corrisponde ad una valutazione che dovrebbe valorizzare e incentivare i meritevoli di ogni servizio.

9. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Come evidenziato precedentemente, il nostro sistema di valutazione si basa su di un mix di risultati e comportamenti organizzativi.

Per tutti i dipendenti verrà formalizzata una apposita scheda suddivisa in due parti:

- valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;

La valutazione sarà collegata alla parte del fondo dedicata alla performance individuale che corrisponde all'istituto della produttività per i dipendenti non responsabili di area e all'istituto dell'indennità di risultato per i Responsabili di area con posizione organizzativa.

Ai sensi dell'art.9 c.1 lett.a) del D.Lgs 150/09 così come modificato dal D.Lgs.74/29017, che prevede che per i Titolari di PO la Performance organizzativa deve pesare di più di quella individuale, i Responsabili di area saranno valutati al 60% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi dell'area e l'altro 40% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi. Invece, per i dipendenti non Responsabili di area, gli obiettivi e i risultati programmati verranno valutati al 40% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi del servizio ove è incardinato il dipendente mentre l'altro 60% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi.

Il premio collegato alla performance, che potrà essere definito in sede di contrattazione decentrata per ogni area sulla base dell'importanza strategica, verrà distribuito ai collaboratori sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda con la metodologia evidenziata al punto 4.

Il premio collegato al risultato dei Responsabili verrà distribuito sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda.

9.1 - Valutazione degli obiettivi

Al fine del calcolo del raggiungimento degli obiettivi da parte dei Responsabili, la somma di tutti gli obiettivi, suddivisi in Sviluppo, Miglioramento e/o Mantenimento, peseranno il 100%.

Anche per i collaboratori gli obiettivi peseranno il 100%, fatto salvo i progetti finalizzati individuali o di gruppo che potranno avere un proprio budget.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi sarà calcolata facendo la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi dopo aver applicato l'eventuale ponderazione individuata nel PDO. Gli obiettivi dovranno riportare il **valore atteso** che dovrà essere rapportato al **valore raggiunto**.

L'obiettivo si **misura** sulla base del raggiungimento degli indicatori mentre la **valutazione** tiene conto delle giustificazioni sugli scostamenti riscontrati.

La percentuale che emergerà dalla valutazione sarà riproporzionata per il peso che gli obiettivi avranno nella valutazione della performance individuale: 60% per i Responsabili, 40% per i collaboratori. Questa percentuale sarà riportata nella scheda di valutazione nella parte collegata alla valutazione degli obiettivi..

Il mancato pieno raggiungimento dei valori relativi agli indicatori della performance determina la riduzione proporzionale dei premi erogabili sulla base dello scostamento "atteso/raggiunto"

Lo scostamento è la base numerica 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.

Può esistere, infine, una terza casistica nella quale lo scostamento è principalmente dovuto a **problemi/errori nella costruzione dell'indicatore** in fase di programmazione, come il non aver considerato nella formulazione del valore atteso il costo d'ammortamento del software che consente il recupero di efficienza.

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione. In questo caso è utile tenere conto dei possibili

miglioramenti del sistema valutando con attenzione il beneficio informativo del miglioramento del sistema rispetto al costo e alla sostenibilità dello stesso;

- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene; è qui importante sottolineare che la separazione tra fattori esogeni e endogeni non sempre è così netta: la riduzione di efficienza del personale, ad esempio, può essere un fattore esogeno se si considerano elementi accidentali (sostituzione per malattia del personale durante l'anno, con conseguente periodo di apprendimento sui processi) ma anche, anzi soprattutto, un fattore endogeno (legato ad errori in fase di progettazione del processo o in quella di gestione delle risorse umane).

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio mediante l'assegnazione di un punteggio

9.2 - Valutazione dei comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità dei Responsabili si utilizzerà un metodo basato sulla compilazione da parte del NdV, su indicazioni del Segretario dell'Unione /Presidente del NdV, della scheda nella parte collegata ai comportamenti organizzativi.

I Responsabili valuteranno i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori.

I comportamenti organizzativi sono suddivisi in vari criteri che saranno differenziati e potranno essere ponderati in maniera differente a seconda del ruolo svolto nell'organizzazione. A titolo esemplificativo i criteri, diversificati a seconda del personale con funzioni dirigenziali o meno, sono riportati nelle allegate schede di valutazione.

Detti criteri possono essere integrati o modificati sulla base della definizione di criteri maggiormente adeguati alle funzioni e al ruolo svolto dal dipendente.

Ogni criterio verrà valutato con un punteggio da 1 a 5 sulla base dei parametri riportati nelle allegate schede di valutazione.

Nel caso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesti tra 1 e 3, il valutatore dovrà integrare la scheda con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti. Il valutato, d'altro canto, potrà indicare alla fine della scheda le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento.

10. LA VALUTAZIONE NEGATIVA

Una valutazione complessiva inferiore a punti 50 su punti 100 è considerata negativa .

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance.

Non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance se siano addebitati al valutato procedimenti disciplinari o penali particolarmente gravi tali da inibire il processo valutativo che abbiano comportato la sospensione dal servizio per più di 15 giorni.

Si può anche non procedere alla remunerazione delle incentivazioni della performance se i valutati nel corso dell'anno siano stati assenti per un periodo superiore a 6 mesi.

Ai fini dell'espressione di una valutazione non pienamente positiva o alla riduzione della stessa rilevano, a mente del codice di comportamento, l'eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari che non si siano conclusi con archiviazione, sanzioni amministrative, contabili e penali che incidono negativamente sulla valutazione delle competenze organizzative .

Una valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, debbono essere acquisite, in contraddittorio, le valutazioni dell'interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

11. FASI DELLA VALUTAZIONE

Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto, è necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione.

Fase 1 - Definizione e assegnazione degli obiettivi

1. *Annualmente, dopo l'approvazione del bilancio, la Giunta dell'Unione approva il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) che integra il Documento Unico di Programmazione Semplificato per gli enti locali di ridotte dimensioni. Per ogni area, sulla base del programma da attuare, la Giunta concerta con i Responsabili di area alcuni obiettivi di sviluppo, di miglioramento e/o di mantenimento con indicatori qualitativi e/o quantitativi possibilmente rilevanti, che possono riguardare anche l'attività ordinaria purché vi siano specifici riferimenti temporali e quantitativi alla performance attesa, evidenziando il budget disponibile attestato nel bilancio e i valori attesi per il raggiungimento degli obiettivi e, se possibile, la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.*

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, l'Amministrazione, può comunque definire obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

2. *Questa fase si conclude con l'assegnazione degli obiettivi da parte dell'Amministrazione ai Responsabili e ai propri collaboratori.*

Fase 2 - Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti

1. *Di norma, con la relazione sullo stato di attuazione del programma, o comunque ogni qual volta che l'Amministrazione lo ritenga opportuno, gli obiettivi vengono sottoposti ad una verifica/revisione che ne confermi la validità o porti ad una loro modifica/integrazione.*
2. *In questa fase i Responsabili dovranno verificare lo stato di attuazione degli obiettivi da sottoporre al NdV e alla Giunta dell'Unione.*
3. *La revisione potrà essere effettuata nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Responsabile, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati. Il Responsabile interessato può proporre all'Organo politico di riferimento una revisione degli obiettivi stessi.*
4. *In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.*
5. *Analoga procedura dovrà essere seguita nel caso in cui sia l'organo politico a modificare gli obiettivi o le loro priorità.*

Fase 3 - Valutazione finale dei comportamenti organizzativi e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati

1. *All'inizio dell'anno successivo, i Responsabili e/o i collaboratori presentano al NdV e al/agli Assessore/i di riferimento una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente sul raggiungimento degli obiettivi e la documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti con particolare riferimento alla reportistica individuata dagli indicatori degli obiettivi e dai valori attesi.*

La valutazione ha una natura documentale, ovvero si basa sugli atti prodotti dal valutato e per questo riveste un ruolo fondamentale la cura e il dettaglio con il quale il valutato rendiconta per iscritto il raggiungimento degli obiettivi affidati e dell'attività svolta a mezzo di una relazione puntuale, dettagliata, analitica, ricca di riferimenti quantitativi e agli atti prodotti che vanno puntualmente riepilogati o allegati, anche in formato elettronico. Nella valutazione si tiene conto anche del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e in particolare, sulla base delle previsioni legislative, della esistenza di procedimenti disciplinari, di procedimenti penali, di procedimenti amministrativi e contabili, di segnalazioni dei cittadini addebitati ai dipendenti e di tutti gli altri fattori che concorrono in modo significativo alla attività ed alla immagine dell'ente.

2. *Il NdV sulla base della relazione presentata, esprime una valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati che verrà riportata nella scheda di valutazione parte obiettivi sia dei Responsabili che dei loro collaboratori.*
3. *Sempre nei tempi sopra definiti i Responsabili valutano i comportamenti organizzativi e le capacità espresse dai propri collaboratori mediante l'apposita scheda di valutazione che verrà trasmessa al NdV e all'Assessore alla partita.*

4. *I dipendenti assegnati per quota parte a più Servizi oppure nel caso in cui durante l'anno siano stati trasferiti da un Servizio ad un altro, sono valutati con riferimento alla struttura ove prestano o hanno prestato servizio per maggior tempo, sentito, se del caso, per la compilazione della scheda di valutazione individuale, il Responsabile dell'altro Servizio.*

Fase 4 - Applicazione del sistema premiante

1. *Come detto precedentemente, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individualizzati e dei comportamenti organizzativi misura la performance individuale.*
2. *Entro metà marzo i Responsabili consegneranno le schede di valutazione compilate in ogni parte ai propri collaboratori*
3. *Entro fine aprile, il NdV formulerà una proposta di valutazione mediante l'apposita scheda tenendo conto anche dei tempi e modalità di collaborazione con il NdV.*
4. *La scheda di valutazione, compilata in tutte le sue parti, sarà trasmessa ad ogni Responsabile da parte del Segretario dell'Unione/Presidente del NdV.*
5. *Prima della valutazione, il NdV può chiedere ai Responsabili un incontro per chiarimenti e/o ulteriore documentazione al fine della valutazione. Successivamente si procederà con la consegna della scheda ai Responsabili di area.*
6. *Il premio collegato alla performance individuale dei dipendenti, definito in sede di contrattazione decentrata, verrà distribuito sulla base della percentuale data dalla scheda di valutazione applicando la metodologia illustrata.*
7. *Alla conclusione della procedura di conciliazione del punto successivo, il Sindaco e la Giunta dell'Unione, sulla base delle proposte del NdV, formalizzano le valutazioni che possono differenziarsi dalle proposte formulate dal NdV. In caso di modificazione la nuova valutazione dovrà essere motivata.*
8. *entro il 30 giugno di ogni anno o in sede di rendicontazione del consuntivo, l'Amministrazione predisporrà la Relazione annuale sulla Performance. Tale rendicontazione verrà portata a conoscenza dei cittadini per mezzo della pubblicazione sul sito internet istituzionale dell'Ente.*

12. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE E RENDICONTAZIONE

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.

La relazione sulla performance, con i dati definitivi della gestione viene redatta il 30 giugno di ogni anno dal Segretario dell'Unione sulla scorta dei dati annuali di riferimento forniti dai titolari di posizione organizzativa, con riferimento al raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano degli obiettivi, nonché alle più generali previsioni strategiche contenute negli atti di programmazione dell'ente, che stabiliscono le politiche e le priorità da conseguire. Essa può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del citato d.lgs. n. 267/2000 ed è preventivamente validata dal Nucleo di Valutazione, a condizione che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali

La relazione sulla performance è pubblicata sul sito istituzionale dell'ente.

13. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

I Titolari di Posizioni hanno diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Segretario dell'Unione entro 7 gg dalla consegna della scheda di valutazione che, sentito il Nucleo di Valutazione, è tenuto a esprimersi in maniera definitiva sui ricorsi entro 20 giorni dalla loro presentazione..

Anche il personale dipendente non titolare di PO entro 7 gg dalla consegna della scheda di valutazione ha diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Responsabile valutatore che è tenuto a esprimersi entro 20 giorni dalla

loro presentazione. Se anche dopo tale confronto persiste il disaccordo, la proposta valutativa è posta all'attenzione del Segretario dell'Unione che, sentito il Nucleo di valutazione, opera un controllo formale sul rispetto e la coerenza con il sistema di valutazione.

14. LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

In un ente locale di ridotta dimensione, che possiede una minima dotazione di personale, spazi angusti nella programmazione della spesa, con una popolazione che non supera qualche centinaia o al massimo migliaia di abitanti si è in difficoltà a mettere in atto un complesso sistema di "customer satisfaction" e pertanto, al momento, si ritiene sufficiente la capacità di raccogliere e rappresentare le esigenze che emergono nel normale e quotidiano confronto con l'utenza, ai sensi dell'art. 11, c. 2-ter, lett. c) n. 6) del D.L. n. 74/2017 che prevede che i NdV *"procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti (omissis)"*.

A tal fine gli enti raccoglieranno le segnalazioni dei cittadini/utenti sul proprio livello di soddisfazione o le critiche per i servizi erogati purché presentino i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento e la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la amministrazione.

Le segnalazioni anonime non sono prese in considerazione.

Auspicabile anche l'utilizzo di emoticon/mettiamoci la faccia, di calcolo dei tempi medi di erogazione nonché la predisposizione di appositi questionari di "customer satisfaction" per misurare la soddisfazione dei servizi.

15. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO DELL'UNIONE

La metodologia di valutazione del Segretario dell'Unione è adottata dal Sindaco su proposta del nucleo di valutazione se richiesto. Il Segretario dell'Unione, se componente del nucleo di valutazione, non partecipa alla definizione della proposta. La valutazione riguarda lo svolgimento delle funzioni assegnate al Segretario dell'Unione dalla legge (art. 97, comma 4, del D. Lgs. 267/2000) e misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le capacità professionali e manageriali dimostrate.

16. ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI ED ENTRATA IN VIGORE

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance che sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dalla sua approvazione e potrà essere utilizzato a partire dal primo anno di gestione del quale deve ancora iniziare il processo di valutazione della performance.

17. REVISIONE E MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'entrata in vigore del Sistema di misurazione e valutazione della performance è condizionato al parere vincolante del Nucleo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema. Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia annualmente, qualora necessario, il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate al fine mantenere e adattare la metodologia all'evoluzione normativa per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale