



COMUNE DI CODOGNO

La valutazione della performance

La presente metodologia è da sottoporre al confronto con le rappresentanze sindacali, ai sensi dell'articolo 5, comma 3, lett. b), del CCNL del 16.11.2022

Introduzione

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

A tal fine, la metodologia si à ancora ai principi dettati dal nuovo 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 hanno consegnato in questi decenni, proprio per tentare di fornire uno strumento semplice, ma sufficientemente durevole ed efficace, in quanto adattabile alle eventuali, probabili 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 del nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL per il personale 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 e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, la 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 ragione del ruolo e responsabilità ricoperti – alla realizzazione dei predetti obiettivi, cui è correlato l'eventuale riconoscimento del trattamento economico accessorio previsto dal contratto nazionale e integrativo.

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, 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 e correlato al mantenimento della funzionalità degli uffici e servizi, sono destinate ai singoli responsabili mediante il PEG.

Gli obiettivi di secondo livello, cosiddetti "di sviluppo", funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, saranno invece indicati, con la partecipazione dei relativi responsabili, nel Piano della performance, ricondotto al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Tali obiettivi sono accompagnati dalla puntuale descrizione dei risultati attesi mediante appositi indicatori.

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

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi di secondo livello, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Essa 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 individua i seguenti fattori di apprezzamento:

- A. il **sapere applicato**: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione (*"Non basta sapere, si deve anche applicare"*), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance.

Questo fattore, per i Responsabili di struttura apicale, è pertanto articolato in quattro componenti oggetto della valutazione:

- capacità di superare gli schemi consolidati (*"Abbiamo sempre fatto così!"*): 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 (*"Far accadere le cose"*);
- decisionalità, tempestività, capacità di prevenire e fronteggiare gli accadimenti imprevisti.

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);

B. le **competenze comportamentali/relazionali**: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni.

Per i Responsabili di struttura apicale, 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 nella relazione con gli amministratori, capacità di fornire contributi utili e concreti per l'elaborazione, l'attuazione e lo sviluppo dei servizi in favore dei cittadini;
- attenzione ai fruitori dei servizi gestiti, ascolto, cortesia, disponibilità al confronto anche personale, capacità di governare efficacemente le dinamiche anche conflittuali, chiarezza e prontezza nelle risposte.

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.

C. la **motivazione e valutazione dei collaboratori**: 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 presente fattore è riservato ai responsabili di struttura).

Il Segretario può promuovere momenti di confronto collegiale sulle valutazioni, coinvolgendo tutti i Responsabili (c.d. *calibration*), per rendere adeguatamente

omogenea l'applicazione dei relativi criteri e ridurre il rischio di asimmetrie nell'utilizzo delle scale di valutazione;

D. la **capacità realizzativa**: intesa come competenza realizzativa degli obiettivi affidati. Per 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, inserito nel PIAO 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 la necessaria informazione e la connessa interlocuzione, se richiesta, con alle associazioni rappresentative delle persone con disabilità del territorio, iscritte al Registro del Terzo settore, sia nella fase di programmazione degli obiettivi, sia al momento della loro rendicontazione, nell'ambito della Relazione sulla performance, con il coinvolgimento del Segretario o anche dell'esperto esterno del Nucleo di valutazione, laddove ritenuto opportuno o necessario.

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 Responsabili di struttura apicale. 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 sopra esplicitato, gli obiettivi specifici, funzionali al conseguimento obiettivi di miglioramento della gestione, sono indicati nel Piano della performance.

Essi, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni singola annualità. Gli indicatori di processo, nello specifico quelli riferiti a servizi in favore dell'utenza,

devono anche concernere il rispetto dei tempi dei procedimenti, verificati anche mediante controlli a campione.

In particolare, gli obiettivi specifici debbono essere misurabili e monitorabili, e possono essere oggetto di “pesatura” approvata, per gli aspetti concernenti la complessità realizzativa, dal Nucleo di Valutazione su proposta del Segretario comunale. In assenza di pesatura il peso di ciascun obiettivo è ricondotto convenzionalmente ad 1.

Tra gli obiettivi, debbono comunque prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle 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 strategico-gestionale e che, nella misurazione e valutazione delle performance, si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

I soggetti competenti per la valutazione

La valutazione dei Responsabili di struttura apicale, opera con riferimento ai fattori indicati al precedente punto 1.1. In particolare:

- A. con riguardo ai fattori concernenti il “*sapere applicato*” e le “*competenze comportamentali/relazionali*”, la valutazione è espressa dal Segretario comunale;
- B. con riguardo ai fattori “*motivazione e valutazione dei collaboratori*” e “*capacità realizzativa*”, la valutazione è effettuata dal Nucleo di valutazione, acquisiti tutti i relativi elementi che ne consentano l'apprezzamento. Per il fattore “*motivazione e valutazione dei collaboratori*” assumono comunque rilievo le indicazioni del Segretario sulla disponibilità dei Responsabili a partecipare proficuamente agli eventuali momenti di confronto collegiale (*calibration*). Il Segretario, se componente del Nucleo di valutazione e, contestualmente, anche RPCT, si astiene dalla fase valutativa relativa agli obiettivi concernenti l'attuazione delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle riguardanti gli obblighi di trasparenza.
- C. con riguardo all'*obiettivo di rispetto dei tempi di pagamento*, la verifica dell'osservanza delle tempistiche è prioritariamente effettuata sul risultato globale dell'Ente. Qualora si riscontrino inefficienze, la valutazione sulla responsabilità di ciascun Responsabile è effettuata dal Segretario, anche utilizzando le risultanze dei relativi applicativi informatici e comunicata al Nucleo di valutazione nonché all'Organo di revisione economico-finanziario.

La valutazione dei dipendenti è effettuata dal Responsabile della struttura organizzativa cui gli stessi afferiscono.

Al fine di semplificare la comprensione di ambiti, competenze e ruoli del sistema di valutazione, tali aspetti sono sintetizzati nel seguente quadro sinottico, che riporta, nelle righe, i fattori di valutazione, nelle colonne le figure valutate e, in ciascuna cella, il soggetto competente ad esercitare la valutazione:

	Responsabili di struttura	Dipendenti
Sapere applicato	Segretario comunale	Responsabile di struttura
Competenze comportamentali/relazionali	Segretario comunale	Responsabile di struttura
Motivazione e valutazione dei collaboratori	Nucleo di valutazione	Fattore non valutato
Capacità realizzativa	Nucleo di valutazione	Responsabile di struttura
Obiettivo di rispetto dei tempi di pagamento	Segretario comunale (verifica e comunicazione a Nucleo e Organo di revisione)	Fattore non valutato

2. Il processo di valutazione

Sulla base degli atti di programmazione gestionale dell'anno di riferimento, il Segretario comunale incontra i Responsabili di settore per pianificarne la dimensione attuativa, anche con riferimento agli ambiti e ai contenuti oggetto di valutazione.

Analoghi incontri sono effettuati dai Responsabili di settore con i propri dipendenti, per la pianificazione attuativa dell'attività di competenza, con l'individuazione di appositi obiettivi di gruppo o individuali. Questi ultimi sono di norma riconducibili a fasi o attività degli obiettivi previsti dal Piano della performance (c.d. *cascading*).

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 prevista una verifica intermedia entro 30 settembre di ciascun anno, effettuata dai Responsabili di struttura insieme ai propri dipendenti e finalizzato a rilevare gli eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato.

Il Nucleo di Valutazione effettua, entro il predetto termine del 30 settembre una analoga verifica insieme ai Responsabili di settore.

Gli esiti delle verifiche e ogni altro elemento o situazione rilevati nel corso della gestione, che risultino significativi ai fini del presente processo, se del caso, vengono

segnala all'Amministrazione unitamente alla necessità o opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio.

3. La valutazione dei Responsabili di settore

Per i Responsabili di struttura, al fine di apprezzare non solo la dimensione quantitativa del grado di realizzazione degli obiettivi affidati, ma anche la qualità degli apporti che l'hanno determinata, la sommatoria delle valutazioni dei fattori relativi al *"sapere applicato"*, alle *"competenze comportamentali/relazionali"* e alla *"motivazione e valutazione dei collaboratori"*, pondera direttamente la valutazione riguardante il fattore riferito alla *"capacità realizzativa"*. I punteggi, i criteri per la loro assegnazione e le relative formule di calcolo sono indicati nella scheda allegata sub 1.

Il mancato rispetto dei tempi medi annui di pagamento, previsti dal relativo progetto strutturale, determina una riduzione del 30% dell'ammontare della retribuzione di risultato massima teorica attribuibile al Responsabile interessato, come determinata sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa. In tal caso, pertanto, il calcolo dell'ammontare della retribuzione di risultato, in relazione all'esito finale della valutazione dei restanti fattori, secondo quanto previsto dal seguente punto 6, verrà effettuato assumendo come base il valore massimo teorico attribuibile decurtato del 30%.

Tale previsione è esplicitata nella scheda allegata sub 1.

Gli esiti conclusivi della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 7, sottoscrive la scheda, per adesione.

4. La valutazione dei dipendenti.

Analogo meccanismo si applica ai dipendenti. Per essi, la media delle valutazioni dei fattori relativi al *sapere applicato* e alle *competenze comportamentali/relazionali*, pondera direttamente quella riferita alla consistenza dell'apporto fornito, per gli ambiti di competenza, nell'attuazione degli obiettivi.

I punteggi, i criteri per la loro assegnazione e le relative formule di calcolo sono indicati nella scheda allegata sub 2.

Gli esiti conclusivi della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 7, sottoscrive la scheda, per adesione.

5. Il raccordo tra valutazione e compensi.

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, si stabiliscono i seguenti criteri generali riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal CCNL, possono essere completati dal contratto integrativo.

Il presente sistema di premiazione della performance conferma quanto già in essere in quanto approvato nel vigente allegato 9 al Regolamento di funzionamento uffici e servizi, denominato “Ciclo della performance” e approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 30/2011, in combinato disposto con i contenuti della deliberazione di Giunta comunale n. 76/2011 avente ad oggetto “Adozione nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale”, nonché ripreso dal contratto decentrato 2023/2025 sottoscritto in data 19 dicembre 2023, che di seguito per completezza si riporta:

1. Per essere ammessi al processo di ripartizione occorre ottenere una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione, senza tener conto delle fattispecie previste dall'art.9, comma 3 del Decreto Legislativo n°150/2009.

2. Le risorse finalizzate a premiare la performance organizzativa sono ripartite con il seguente meccanismo di calcolo:

a) il numero dei dipendenti dell'ente aventi diritto al premio della performance nell'anno di riferimento, con esclusione dei titolari di posizione organizzativa, è rapportato alla propria categoria e posizione di accesso. Il calcolo è effettuato tenendo conto del personale con rapporto di lavoro a tempo parziale che è computato in proporzione alla durata del part-time;

b) il numero dei dipendenti appartenenti ad ogni categoria e posizione di accesso è moltiplicato per il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella:

Categoria	Parametro
Operatori	1
Operatori esperti	1,10
Istruttori	1,20
Funzionari	1,30

b) I risultati ottenuti sono sommati dando luogo ad un valore complessivo che rapporta il numero dei dipendenti dell'ente al sistema di classificazione professionale vigente.

- c) Le risorse destinate alla valorizzazione della performance sono successivamente suddivise per il valore complessivo di cui al punto precedente, ottenendo un importo unitario;
- d) Moltiplicando tale importo unitario per il risultato della somma della valutazione individuale, della valutazione dell'obiettivo di secondo livello assegnato e della performance organizzativa dell'ente, si ottiene l'importo del premio per ogni singolo dipendente.

Per i Responsabili di struttura apicale, la tabella si applica al valore della retribuzione di risultato massima (salva la decurtazione del 30% nel caso di mancato rispetto dei tempi di pagamento, come indicato al precedente punto 4).

Nel rispetto dei criteri definiti dalla contrattazione integrativa, nel caso in cui il peso medio degli obiettivi affidati risultasse particolarmente differenziato, tra i vari Responsabili di struttura, potrà predeterminarsi (e, quindi, in fase preliminare, all'inizio di ciascun anno), per ognuno di essi, una commisurata diversificazione del valore massimo della retribuzione di risultato attribuibile.

6. 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 Responsabili di struttura apicale, l'istanza è rivolta al Nucleo di valutazione, per i dipendenti, al Segretario comunale
- b) i soggetti competenti, secondo i casi di cui sopra, valutano l'istanza, assumendo tutti gli elementi di conoscenza necessari, anche prevedendo l'eventuale audizione del richiedente e, conseguentemente, assumono la decisione definitiva in ordine alla richiesta di riesame, trasmettendola all'interessato.

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 per i Responsabili di struttura apicale

Allegato 2: Scheda di valutazione per i dipendenti