



CITTA' di LISSONE
Provincia di Monza e della Brianza

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
(art. 7 D.Lgs. 150/2009)**

Approvato con deliberazione G.C. n. ___ del _____

Sommario

1. Valutazione della performance organizzativa	3
2. Valutazione della Performance individuale.....	3
3. Struttura e sistema per la valutazione della performance dirigenziale	3
4. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei Dirigenti	4
5. Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale con incarico di elevata qualificazione.....	4
6. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione del titolare di incarico di elevata qualificazione.....	6
7. Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto.....	6
8. Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto.....	7
9. Valutazione delle capacità culturali e professionali ai fini della progressione economica	8
10. Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione	9

1. Valutazione della performance organizzativa

La Performance organizzativa dell'Ente si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che possono essere di ente, di singole unità organizzative o gruppi di risorse, e presentano le seguenti caratteristiche:

- rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti e alla missione istituzionale e prevista anche dalle norme;
- concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
- orientati al perfezionamento dei servizi e processi erogati dall'ente;
- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

La performance organizzativa può essere valutata su:

- indicatori di performance di processo, ovvero di efficace ed efficiente funzionamento dei servizi;
- specifici obiettivi assegnati alle strutture o al singolo responsabile/dipendente.

2. Valutazione della Performance individuale

La valutazione della Performance individuale riguarda i comportamenti organizzativi ovvero le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Tutte le valutazioni annuali saranno raccolte nei fascicoli personali degli interessati e di esse si terrà conto nei percorsi di carriera e, per i dirigenti e i dipendenti appartenenti all'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione, anche all'atto di assegnazione o del rinnovo di incarico dirigenziale o di elevata qualificazione.

3. Struttura e sistema per la valutazione della performance dirigenziale

La valutazione della performance del vertice amministrativo e di governo dell'ente (Dirigenti) prende in esame i seguenti fattori:

- A. il raggiungimento di obiettivi di performance della struttura diretta assegnati dalla Giunta e ratificati in sede di approvazione del PIAO: **peso 30%**
- B. il raggiungimento di specifici obiettivi assegnati dalla Giunta e ratificati in sede di approvazione del PIAO: **peso 30%**
- C. valutazione del grado di copertura del ruolo, ovvero dei comportamenti organizzativi espressi nel corso dell'anno, valutato a cura del Segretario Generale – anche attraverso il ricorso a intervista al Sindaco e/o suo delegato: **peso 40%**

Qualora non vengano assegnati specifici obiettivi, la quota parte di peso ad essi attribuita viene collocata sul raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura diretta e/o trasversali.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti, come descritto nei paragrafi successivi. Gli obiettivi di performance della struttura diretta (e/o trasversali) e individuali possono essere graduati/pesati in relazione alla importanza, strategicità ovvero alla loro complessità.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato.

La determinazione del punteggio effettivo per ogni singolo obiettivo (individuale o di struttura) assegnato si ottiene moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo per il peso dello stesso.

Al fine di incentivare il rispetto degli obblighi di legge relativi alle **misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza**, si prevede di **introdurre una voce correttiva alla valutazione** che, sulla base di una istruttoria a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, può ridurre sino a 10 punti percentuali il punteggio ottenuto.

Un **ulteriore eventuale elemento correttivo della valutazione è riferibile alla capacità del dirigente di valutare i propri collaboratori** con riferimento al rispetto del principio di differenziazione del merito, così come previsto dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., e della corretta applicazione del sistema di valutazione.

I risultati della valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi, la valutazione del grado di copertura del ruolo e gli eventuali elementi correttivi della valutazione relativi alle misure di prevenzione della corruzione/trasparenza e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione dei Dirigenti dell'ente riportata in allegato A al presente documento.

4. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei Dirigenti

Entro il mese di successivo a quello dell'avvenuta rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture il Nucleo di Valutazione, di norma, propone al Segretario Generale la valutazione della performance dei Dirigenti dell'ente.

Il Segretario Generale recepisce la proposta di valutazione del NdV e confermatala, o modificatala motivatamente, attribuisce la valutazione finale, attraverso la individuazione della fascia in cui va a collocarsi la percentuale della retribuzione di posizione da riconoscere ai Dirigenti in base al punteggio attribuitogli, come da tabella a seguire riportata:

Tabella: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato

con punteggio finale superiore a:	90	100% della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	80 < > 89,99	90% della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	60 < > 79,99	70% della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale fino a	59,99	0% della retribuzione di risultato

5. Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale con incarico di elevata qualificazione

La valutazione della performance del personale titolare di incarico di elevata qualificazione prende in esame i seguenti fattori:

- a) il **raggiungimento di specifici obiettivi** individuali e/o di performance organizzativa assegnati in sede di approvazione del PIAO: **peso 50%**;
- b) la **qualità del contributo assicurato alla performance** generale della struttura, valutata in base ai comportamenti organizzativi di cui alle soft skills appartenenti alle aree "Gestire le risorse pubbliche" e "Realizzare il valore pubblico" (Allegato B - Framework delle competenze trasversali), dimostrati nel periodo considerato: **peso 50%**;

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 40 punti, come descritto nei paragrafi successivi.

Il personale titolare di incarico di elevata qualificazione è valutato dai Dirigenti titolari attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e documentato nella Relazione

sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato.

La determinazione del punteggio effettivo per ogni singolo obiettivo (individuale o di struttura) assegnato si ottiene moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo per il peso dello stesso.

Il punteggio finale del raggiungimento degli obiettivi, in un massimo di 20 punti, è pari alla somma dei punteggi parziali ottenuti. Qualora non vengano assegnati specifici obiettivi individuali, la quota parte di peso ad essi attribuita viene collocata sul raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura diretta.

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato avviene considerando le soft skills, di cui all'Allegato B (Framework delle competenze trasversali) del Decreto Ministeriale 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, appartenenti alle aree "Gestire le risorse pubbliche" e "Realizzare il valore pubblico", ovvero:

- **GESTIONE DEI PROCESSI**, intesa come capacità di strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire (max punti 4);
- **GUIDA DEL GRUPPO**, intesa come capacità di coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza (max punti 2);
- **SVILUPPO DEI COLLABORATORI**, intesa come capacità di riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa (max punti 2);
- **OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE**, intesa come capacità di gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore (max punti 3);
- **AFFIDABILITA'**, intesa come capacità di portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità (max punti 2);
- **ACCURATEZZA**, intesa come capacità di svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione (max punti 2);
- **INIZIATIVA**, intesa come capacità di attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi (max punti 2);
- **ORIENTAMENTO AL RISULTATO**, intesa come capacità di agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà (max punti 3);

Per l'espressione dei giudizi sui comportamenti organizzativi si prendono in considerazione gli indicatori di comportamento di livello 3, di cui all'allegato framework delle competenze trasversali, nonché i seguenti gradi di valutazione:

Non adeguato	0,1 - 0,2
Minimo	0,3 - 0,4

Medio	0,5 - 0,6
Buono	0,7 - 0,8
Ottimo	0,9 - 1

La proposta di attribuzione dei punteggi di valutazione dei parametri considerati viene formulata dal Dirigente titolare responsabile del dipendente valutato.

Il Dirigente, ai fini dell'istruttoria necessaria alla valutazione, può eventualmente richiedere ai Titolari di EQ una descrizione sommaria di fatti, azioni documentabili, eventi o documenti che possono essere portati ad evidenza delle competenze agite nel periodo considerato.

I risultati della valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione dei TEQ riportata in allegato C al presente documento.

6. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione del titolare di incarico di elevata qualificazione.

Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, il Dirigente predispone la valutazione relativa ad ogni titolare di incarico di elevata qualificazione e attribuisce la valutazione finale, attraverso la individuazione della fascia in cui va a collocarsi la percentuale della retribuzione di posizione da riconoscere al TPO in base al punteggio attribuitogli, come da tabella a seguire riportata:

*Tab.: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato
Tabella: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato*

con punteggio finale superiore a:	36	100% della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	32 < > 35,99	90% della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	24 < > 31,99	70% della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale fino a	23,99	0% della retribuzione di corrisposta

7. Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto non titolare di incarico di EQ.

La valutazione del personale di comparto prende in esame i seguenti fattori.

- il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi** dell'unità organizzativa di appartenenza: **peso 30%**
- affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato** dimostrati nel periodo considerato: **peso 70%**.

Tutti i dipendenti sono valutati dai dirigenti, anche con il supporto dei titolari di incarico di elevata qualificazione con riferimento al personale assegnato, attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi del settore di appartenenza e delle aspettative del Dirigente nonché di eventuali obiettivi specifici; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 40 punti, come descritto nei paragrafi successivi.

Il contributo dato alla Performance (performance) per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (max 12 punti) è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. Questa valutazione riguarda il contributo complessivo prestato dal dipendente rispetto agli obiettivi assegnati annualmente alla

struttura di appartenenza nell'ambito della programmazione definita con il PEG/Piano della Performance.

Valutazione	Significato	Valore
Insufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo	0,1 - 0,2
Minimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente	0,3 - 0,4
Sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi	0,5 - 0,6
Discreto contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi	0,7 - 0,8
Ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi	0,9 - 1

La valutazione dell'affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato dimostrati nel periodo considerato, (max 28 punti) è effettuata considerando le soft skills, di cui all'Allegato B (Framework delle competenze trasversali) del Decreto Ministeriale 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, appartenenti all'area "Realizzare il valore pubblico", ovvero:

- a) **Affidabilità**, ovvero capacità di portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità (max punti 7);
- b) **Accuratezza**, ovvero capacità di svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione (max punti 7);
- c) **Iniziativa** ovvero capacità di attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi (max punti 7);
- d) **orientamento al risultato**, ovvero capacità di agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà (max punti 7);

Per l'espressione dei giudizi sulle competenze si prendono in considerazione gli indicatori di comportamento di cui all'allegato framework delle competenze trasversali:

- di livello 1, per l'area degli operatori ed operatori esperti;
- di livello 2, per l'area degli istruttori;
- di livello 3, per l'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione:

nonché i seguenti gradi di valutazione:

Non adeguato	0,1 - 0,2
--------------	-----------

Minimo	0,3 - 0,4
Medio	0,5 - 0,6
Buono	0,7 - 0,8
Ottimo	0,9 - 1

I risultati della valutazione dei risultati ottenuti rispetto al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione riportata in allegato D al presente documento.

8. Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto

Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, i dirigenti e i TEQ sulla base della rendicontazione effettuata, e previa comunicazione al NdV (per verifica del rispetto dei criteri di valutazione meritocratica previsto dal D.Lgs. 150/2009), comunica all'Ufficio personale il punteggio attribuito alla performance del personale valutato, contestualmente alla consegna delle schede di valutazione, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di settore per tempo vigenti.

I criteri per la determinazione degli importi destinati alla incentivazione di produttività connessa ai comportamenti organizzativi ed al contributo ai risultati di struttura, nonché i criteri per determinare la quota destinata alla premialità per obiettivi specifici, di cui al successivo articolo, vengono definiti con la contrattazione integrativa.

9. Valutazione delle capacità culturali e professionali ai fini della progressione economica

Nell'eventualità di attivazione di progressioni economiche in sede di contrattazione integrativa le capacità culturali e professionali di cui all'art. 14, comma 2, lett. d), num. 3), del CCNL 16.11.2022 sono definite con valutazione del dirigente delle soft skills, di cui all'Allegato B (Framework delle competenze trasversali) del Decreto Ministeriale 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, appartenenti alle aree "Capire il contesto pubblico" e "Interagire nel contesto pubblico" ovvero:

- a) **Consapevolezza del contesto**, ovvero capacità di leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole (max punti 4);
- b) **Soluzione dei problemi**, ovvero capacità di analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione (max punti 4);
- c) **Consapevolezza digitale**, ovvero capacità di comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro (max punti 4);
- d) **Orientamento all'apprendimento**, ovvero capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale (max punti 4);

- e) **Comunicazione**, ovverosia capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore (max punti 3);
- f) **Collaborazione**, ovverosia capacità di contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità (max punti 4);
- g) **Orientamento al servizio**, ovverosia capacità di riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici (max punti 4);
- h) **Gestione delle emozioni**, ovverosia capacità di riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni (max punti 3);

La valutazione delle capacità culturali e professionali di cui sopra viene effettuata a mezzo le schede di valutazione allegate.

Per l'espressione dei giudizi sulle capacità culturali e professionali si prendono in considerazione gli indicatori di comportamento di cui all'allegato framework delle competenze trasversali:

- di livello 1, per l'area degli operatori ed operatori esperti;
- di livello 2, per l'area degli istruttori;
- di livello 3, per l'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione:

nonché i seguenti gradi di valutazione:

Non adeguato	0,1 - 0,2
Minimo	0,3 - 0,4
Medio	0,5 - 0,6
Buono	0,7 - 0,8
Ottimo	0,9 - 1

10. Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione

I meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate prevedono il seguente iter procedurale:

- a) entro il termine perentorio di 10 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione (Dirigente, EQ o personale di comparto), ne dà formale e motivata comunicazione al NdV indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- b) esame da parte del NdV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore (non in caso di dirigenti) per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito; il dipendente può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.
- c) eventuale proposta del NdV al valutatore (dirigenti e/o TPO delegato) di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate;
- d) comunicazione da parte del NdV al ricorrente della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.