



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE S.Mi.Va.P.

METODOLOGIA IN VIGORE DAL 13/03/2018 APPROVATO CON DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE 02/03/2018, n.35
AGGIORNATA CON DELIBERAZIONE 17/06/2020 , N.67 e n. XXXXXXXXXX del XXXXXXXXXX.

INDICE

Introduzione e inquadramento normativo	Pag. 3
Definizione operative dei termini	Pag. 5
Definizione operative delle fasi	Pag. 11
Struttura della <i>performance</i> nella pubblica amministrazione	Pag. 12
Attori e soggetti del sistema di <i>performance management</i>	Pag. 14
<i>Performance</i> dei dirigenti	Pag. 15
<i>Performance</i> dei titolari di posizione organizzativa / alta professionalità	Pag. 19
<i>Performance</i> del restante personale del comparto	Pag. 21
Collegamento con il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) e con il sistema dei controlli interni	Pag. 23
Accesso alla retribuzione di risultato	Pag. 23
Procedure di conciliazione	Pag. 25
Relazione finale sulla <i>performance</i>	Pag. 25
Rinvii e disposizioni varie	Pag. 26

Sistema di misurazione e valutazione della *performance* **S.Mi.Va.P.**

Introduzione e inquadramento normativo dello S.Mi.Va.P.

1. Cosa è

Il sistema di *performance management* (c.f.r.: Sistema di Misurazione e di Valutazione della *Performance*; in acronimo: S.Mi.Va.P.) è il documento che individua le modalità e i contenuti del ciclo della *performance*. Esso ne sviluppa e determina gli elementi costitutivi ed essenziali, tenendo conto della speciale e specifica caratterizzazione del soggetto giuridico/istituzionale entro il quale il ciclo della *performance* si dispiega: il Comune.

Esso, come del resto la pubblica amministrazione in generale, deve essere visto e inquadrato alla stessa stregua di un'impresa che eroga servizi in condizione di quasi monopolio (monopolio di fonte legale) e dunque in situazione di esternalità di sistema. La comprensione e la caratterizzazione dei suoi contenuti presuppone, a sua volta, l'individuazione della missione istituzionale del Comune: il soddisfacimento dei bisogni dei portatori qualificati di interessi (*stakeholder*), ossia dei destinatari dei prodotti dei processi di erogazione dei servizi resi alla collettività.

Esso costituisce lo strumento mediante il quale è effettuata la gestione organizzata e professionale della valutazione della prestazione lavorativa del dipendente comunale in qualità di lavoratore subordinato (art. 2094 c.c.) a tempo indeterminato o determinato, a prescindere dalla sua modalità di inquadramento.

Il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.), in definitiva, "è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*".

Con questa premessa, esso declina:

- a) l'enunciazione del suo scopo e l'inquadramento normativo;
- b) la definizione operativa dei termini-chiave e delle fasi che lo caratterizzano;
- c) i contenuti del processo di misurazione e di valutazione della *performance*, così come definiti dalla normativa di riferimento;
- d) gli attori che a vario titolo intervengono nel sistema di *performance management*;
- e) le modalità di misurazione della *performance* degli attori dell'attività di gestione a vario titolo considerati;
- f) le modalità di valutazione della *performance*;
- g) il collegamento tra ciclo della *performance*, il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza amministrativa e il sistema dei controlli interni;
- h) i criteri di accesso alla retribuzione di risultato;
- i) le procedure di conciliazione;
- j) la relazione finale sulla *performance*;
- k) rinvii e disposizioni varie;

2. A cosa serve

Il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.) ha lo scopo di sviluppare la metodologia per misurare e valutare la *performance* dei soggetti cui è demandato lo svolgimento dell'attività gestionale nel rispetto degli strumenti di pianificazione e di programmazione dell'attività istituzionale del Comune. A questo proposito, esso esplicita le modalità della richiesta di corretto adempimento delle prestazioni lavorative, indicando al dipendente i comportamenti organizzativi richiesti, i contenuti degli obiettivi assegnati, le modalità della misurazione dei contenuti della prestazione lavorativa e i criteri della sua valutazione secondo indici prestabiliti. Esso indica le modalità di accesso alla retribuzione di risultato entro un sistema premiale dai contorni definiti in modo oggettivo e quindi caratterizzato e riconoscibile *a priori*.

Esso svolge, inoltre, la funzione di rendere evidente agli *stakeholder* il modo attraverso il quale l'organizzazione pubblica è chiamata a operare secondo le modalità impresse dal sistema di *performance management*.

Il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.) ha l'ulteriore scopo di attuare l'orientamento e il riorientamento verso la realizzazione degli scopi che sono insiti nel programma generale di governo oltre che nelle funzioni demandate *ex lege* alla singola amministrazione. Esso è dunque uno strumento di orientamento dell'azione gestionale in modo che essa ricalchi e persegua non solo le azioni che consentono il raggiungimento degli obiettivi programmati, ma anche i valori organizzativi e gestionali che gli organi di governo hanno determinato con il programma generale di mandato.

3. Come è caratterizzato normativamente

Il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.) è strumento organizzativo voluto dalla fonte legale di regolazione e precisamente dal d.lgs. 27/10/2009, n. 150, che ha portato alle logiche conseguenze il principio fondamentale a portata ordinamentale di derivazione costituzionale per il quale i vincoli delle organizzazioni pubbliche devono essere rimessi alla fonte legale di regolazione (potestà disciplinare; sistema di valutazione della prestazione lavorativa). Il sistema di fonte legale è stato rivisitato e ulteriormente sviluppato dal d.lgs. 25/05/2017, n. 74, adottato ed emanato in attuazione dell'art. 17, comma 1, lett. r) della legge 07/08/2015, n. 124 (c.d. " *riforma Madia*").

Esso rappresenta il superamento dei sistemi di valutazione permanente previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di comparto e per l'area della dirigenza, con ciò volendo significare che la valutazione della *performance* è elemento di un vero e proprio vincolo organizzativo, il cui presidio è attribuito al datore di lavoro.

La riforma così attuata ha valorizzato la figura dello *stakeholder*, ossia del portatore qualificato di interessi, nella consapevolezza che egli da un lato concorre col prelievo fiscale al pagamento dei costi delle organizzazioni pubbliche, e dall'altro ha veri e propri diritti esistenziali, sovente di diretta derivazione costituzionale, a veder soddisfatti i propri bisogni secondo efficacia, efficienza ed economicità, oltre che secondo imparzialità, correttezza e buon andamento dell'azione amministrativa. Ciò ha diretta e immediata relazione con la caratterizzazione del sistema degli obiettivi e degli indicatori di *performance*, con esplicita richiesta di valorizzazione della rilevazione del soddisfacimento del bisogno del destinatario del processo di erogazione (*customer satisfaction*).

A ciò si aggiunge la centralità baricentrica della nozione di processo, inteso come "*sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative. Proprio la finalizzazione verso un utente rappresenta l'elemento chiave per una più efficace rappresentazione della performance*". Il tutto nella piena consapevolezza che la più gran parte del tempo-lavoro dei dipendenti delle imprese di servizi è dedicata proprio allo svolgimento dell'ordinaria attività di istituto, che deve

essere processualizzata, implementata e assoggettata al modello del miglioramento continuo programmato e ponderato. Alla nozione di processo si affianca quella di progetto, intesa come *“un insieme di attività finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo, differenziandosi in questo senso da un processo destinato, invece, a ripetersi nel tempo”*.

Il processo rappresenta dunque un che di stabile che deriva dal modo stesso di essere dell'Ente, della sua organizzazione e dell'insieme delle funzioni al primo demandate e ascritte *ex lege*; il progetto, per contro, si caratterizza per la temporaneità e l'individuazione per oggetto specifico, richiedendo attività *ad hoc* di elaborazione, progettazione e sistematizzazione delle sue componenti attuative e di misurazione.

Il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.) sarà interessato dalle apposite linee guida che al momento non sono ancora state elaborate dal Dipartimento della Funzione pubblica per il comparto degli enti locali.

Definizione operative dei termini

Le definizioni riportate non hanno valore meramente didascalico, ma immediatamente precettivo e come tali devono essere intese e utilizzate in tutte le fasi del ciclo della *performance*.

1. *Performance*

La derivazione etimologica di *“performance”* è nota: tale sostantivo deriva la propria caratterizzazione semantica dal verbo *“to performe”*, il quale attraverso contaminazioni che risalgono alla lingua latina e che si dipanano nelle lingue sia romanze, sia germaniche, significa *“eseguire”*. L'esecuzione, ossia il prodotto dell'attività esecutiva, riceve un senso specifico dall'ambiente entro cui essa si dispiega: l'azione per processi attuata entro un'organizzazione che è strumento preordinato alla realizzazione di scopi. Con questa premessa, che è contestuale e ambientale insieme, la *performance* intercetta non il semplice eseguire (eseguire-per-eseguire), ma il più complesso eseguire in un nesso di strumento a fine (eseguire-per conseguire).

Gli scopi danno significato sia all'azione esecutiva, sia al suo prodotto. Più in dettaglio, sia al modo dell'esecuzione della prestazione lavorativa, sia al prodotto che essa determina in relazione alla specifica richiesta sulla modalità adempitiva imposta dal contesto di riferimento.

La *performance* tocca dunque da vicino le ragioni dell'aspettativa datoriale sui contenuti e sulle modalità dello svolgimento della prestazione lavorativa, la quale, a sua volta, è caratterizzata dagli scopi dell'organizzazione, rendendo particolarmente evidente il rapporto di funzionariato fra soggetto dell'organizzazione e azione nell'organizzazione come luogo della realizzazione professionale di finalità. Le finalità sono pubbliche perché connesse alla titolarità delle funzioni *ex lege*, che caratterizzano il genoma dell'ente in quanto tale, ossia in quanto pubblica amministrazione.

Il termine *“performance”* è quindi chiaramente polisenso perché intercetta sia l'esecuzione dell'attività istituzionale dell'ente in quanto tale, sia delle articolazioni di massimo livello entro l'organizzazione, sia dell'attività dei titolari dei centri di responsabilità, a loro volta variamente articolati, sia, infine, i comportamenti organizzativi di tutti gli attori dell'attività gestionale.

Ciascuno degli ambiti cui la *performance* è riferita è valorizzato dall'attuale sistema normativo, che individua ben cinque pilastri del sistema di *performance management*: la *performance* di ente, la *performance* di sistema, la *performance* individuale che comprende gli obiettivi annuali, i comportamenti organizzativi e, limitatamente ai c.d.r.

sui quali quest'ultima incombe, la differenziazione della valutazione delle prestazioni dei lavoratori dell'ente. In definitiva, tre sottoinsiemi, scomponibili *ratione materiae* in due essi stessi autoconsistenti e nell'ultimo tripartito.

2. Ciclo della performance

La *performance* rileva duplicemente. In primo luogo, come categoria prestazionale, ossia caratterizzazione della prestazione lavorativa dei dipendenti dell'Ente, a prescindere dalla loro collocazione nell'organizzazione; in secondo luogo, come elemento ciclico del quale occorre isolare gli elementi organizzativi. Della prima accezione si è detto nel precedente paragrafo.

Qui di seguito la caratterizzazione del "*ciclo della performance*" nei suoi elementi definitori e delle relative fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che il Comune "si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo". La fase di programmazione è preordinata a orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e dei relativi impatti, tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati dal Nucleo di Valutazione (in acronimo: N.d.V.) nella relazione annuale sulla *performance*.
Gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale, le relative pesature, e le pesature dei comportamenti organizzativi prescelti per ogni dirigente in funzione della sua collocazione nell'organizzazione sono validate dal N.d.V.;
- b) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse. Tutti gli obiettivi devono essere supportati dalle risorse preordinate alla loro realizzazione potenziale. Non tutti gli obiettivi richiedono risorse economiche e finanziarie espressamente esplicitate nei documenti contabili dell'Ente. Ciò, in particolare, è vero quando gli obiettivi, sia di sistema, sia individuali, derivano direttamente dalla sola azione dei dipendenti, a prescindere dalla loro collocazione nell'organizzazione;
- c) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi. Il monitoraggio assume valore fondamentale e inabdicabile di ogni sistema di *performance management*. Esso riguarda propriamente la fase della misurazione della *performance* ed è preordinato alla rilevazione di scostamenti e alla eventuale necessità di ricalibrature. Allo scopo, deve essere previsto almeno un monitoraggio intermedio generale sullo stato di avanzamento della *performance* di tutti i c.d.r. di massima dimensione a vario titolo intesi;
- d) Misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale. La misurazione e la valutazione sono definite nei successivi §§ 6 e 8 del Sistema, cui si rinvia;
- e) Utilizzazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione e potenziamento del merito. Il conseguimento degli obiettivi di *performance* complessivamente intesa (obiettivi e comportamenti organizzativi) costituisce prerequisite necessario per l'accesso alla retribuzione di risultato, al sistema dei miglioramenti di carriera a mestiere invariato (c.d. "progressioni orizzontali"), al conferimento degli incarichi di responsabilità, nonché al conferimento e alla revoca degli incarichi dirigenziali, ovvero ancora alle risoluzioni del rapporto di lavoro nei casi previsti *ex lege* (reiterazione della valutazione negativa in periodi di osservazione temporalmente predefiniti);

- f) Rendicontazione. È attuata attraverso il monitoraggio finale, dello stato della realizzazione conclusiva degli obiettivi conseguiti e dei comportamenti organizzativi attuati rispetto ai *target* prefissati in fase di programmazione ovvero, con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi, predefiniti nel sistema di *performance management*.

In questa fase, si effettua dunque la valutazione, *“ovvero si formula un giudizio 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, anche per introdurre adeguate forme di miglioramento nell’anno successivo”*.

I destinatari della rendicontazione sono l'organo di governo, i competenti organi di controllo interni ed esterni e gli *stakeholder*.

La rendicontazione si conclude con la relazione finale sulla *performance*, predisposta dal Segretario Generale e validata dal N.d.V.

3. Obiettivo

È il fine, rilevabile empiricamente, cui è preordinato un insieme di azioni anch'esso rilevabile in analogo modo, calato nel tempo e del quale è possibile misurare l'esito. Gli obiettivi possono essere distinti in obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche dell'amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e in obiettivi specifici, tutti individuati nel piano della *performance*. Per la loro individuazione di contesto occorre prima definire l'ambiente entro cui essi sono calati. Gli obiettivi che confluiscono nella programmazione gestionale devono derivare dagli, ed essere coerenti con gli obiettivi e le linee strategiche comprese nel documento unico di programmazione (in acronimo: d.u.p.).

Proprio perché la pubblica amministrazione è caratterizzabile quale *analogon* pubblicistico di un'impresa che eroga servizi in condizione di quasi monopolio legale, gli obiettivi possono essere di miglioramento dell'andamento dei processi, di riduzione dei costi per unità di prodotto e di qualità. Tale tripartizione porta con sé l'analoga tripartizione degli indicatori, che divengono, per simmetria, di processo, di economicità e di *customer satisfaction*.

Dal punto di vista normativo, la fonte legale di regolazione definisce l'obiettivo nei termini seguenti:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e 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, di norma corrispondente a un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (*benchmark* istituzionale);
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

4. Indicatore

È l'evento, il termine di raffronto, che consente di decidere se una determinata azione è stata svolta oppure no. In questo senso, anche l'indicatore ha caratterizzazione oggettiva e risponde a una logica strettamente binaria, in cui ognuno dei termini della

coppia è congiuntamente esaustivo e mutuamente esclusivo. Misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione.

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- a) precisione, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- b) completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione.
- c) tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- d) misurabilità, intesa come capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili e nella disponibilità dell'amministrazione

5. Comportamento organizzativo

La prestazione lavorativa risalta non solo per l'attuazione del suo oggetto inteso come insieme di nudi fatti attuati, ma anche come modalità comportamentale richiesta dall'organizzazione. In altri termini, in un'organizzazione la prestazione lavorativa deve essere svolta e attuata nell'interiorizzazione di specifici valori organizzativi, che trapassano in comportamenti che devono essere immediatamente percepibili perché costituiscono un vero e proprio stile comportamentale voluto dall'organizzazione. Questa modalità declina al meglio il concetto di funzionariato del dipendente rispetto all'organizzazione.

Il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.) è qui chiamato a declinare i comportamenti organizzativi richiesti a tutto il personale, dei quali il comportamento nell'organizzazione deve costituire costante testimonianza percepibile. La richiesta di mantenimento di uno stile comportamentale conforme indica non più solo "*chi-fa-che-cosa*" o "*come-il-che-cosa-è-fatto-da-chi*", ma con piena efficacia prescrittiva "*come-il-che-cosa-deve-essere-fatto-da-chi*".

Il comportamento organizzativo è una vera e propria competenza richiesta dall'organizzazione, che consente di trascendere il semplice sapere, per intercettare *item* più elevati quale il saper-essere, e, soprattutto, il sapere-di-dover-essere.

La batteria di comportamenti organizzativi deve essere chiaramente enunciata nei suoi elementi, ciascuno dei quali presenta *item* oggetto di descrizione in modo da garantirne l'oggettivazione. La scelta dei comportamenti è effettuata in funzione della collocazione del dipendente nell'organizzazione. Ciò deve essere tanto più vero quanto più elevato è il livello gerarchico.

I comportamenti organizzativi, omogenei per contenuto, ma differenziati per assegnazione in funzione della posizione del dipendente nell'organizzazione, sono delineati nell'acclusa tabella sinottica.

6. Misurazione

L'attività di esecuzione preordinata alla realizzazione di scopi (eseguire-per-conseguire) deve essere verificabile in ogni momento e dunque misurabile secondo indici e indicatori predeterminati. Ciò deriva dalla circostanza che l'attuazione dell'attività di gestione programmata avviene entro la logica dell'azione per obiettivi e per comportamenti esigibili. Pertanto, così come gli obiettivi devono essere misurabili per loro intrinseca natura, altrettanto lo deve essere l'attività preordinata a realizzarli e a conseguirli.

“Misurare” la *performance* si declina ulteriormente in funzione di ciò cui la misurazione accede: gli obiettivi di ente, di sistema e individuali, nonché i comportamenti organizzativi. Ciò significa che agli obiettivi devono essere correlati indicatori di risultato, a loro volta variamente caratterizzati in funzione della loro natura, i quali, per un’organizzazione la cui *mission* istituzionale è erogare servizi alla collettività, possono essere ricondotti essenzialmente a tre macro categorie: indicatori temporali o di processo, indicatori di economicità e indicatori di qualità. Ossia a indicatori che misurano la riduzione del tempo per processo, la riduzione del costo per unità di prodotto, ovvero il grado del soddisfacimento e gradimento del servizio erogato.

Differente è la modalità della misurazione dei comportamenti organizzativi, ossia della caratterizzazione della modalità soggettiva impressa all’esecuzione della prestazione lavorativa. In quanto indicatori di comportamento, i comportamenti organizzativi rappresentano specifiche aspettative comportamentali, che individuano e caratterizzano il ruolo di ogni dipendente, a prescindere dal suo inquadramento organizzativo. La misurazione delle modalità comportamentali è oggettivata prevedendo specifici *item* e descrivendone i contenuti. Essa è il prodotto dell’osservazione costante attuata da parte dei soggetti che a vario titolo vi sono preposti.

In definitiva, la misurazione coincide semanticamente e operativamente con “*l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori*”, nozione che intercetta parimenti i comportamenti organizzativi in relazione alla descrizione degli *item* che li definiscono.

7. Ponderazione

Un passaggio importante e delicato, nella fase di impostazione del sistema di valutazione della *performance* in generale, è la determinazione dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni della *performance* di sistema e individuale, in quanto la scelta dei pesi orienta e/o riorienta l’azione dei c.d.r. e del personale del comparto.

L’utilizzazione delle ponderazioni veicola messaggi e meta-messaggi peculiari con specifica ricaduta organizzativa:

- a) prevedere un peso significativo per i risultati dell’organizzazione comunica alle persone che si intende sollecitare uno sforzo comune da interiorizzare e da condividere verso traguardi collettivi a contenuto strategico, incentivando la collaborazione e il lavoro di gruppo;
- b) assegnare un peso significativo a obiettivi individuali comunica che lo sforzo della persona deve essere diretto, in primo luogo, al contesto lavorativo di sua diretta responsabilità;
- c) attribuire un peso elevato ai comportamenti sottolinea la particolarissima strategicità del “come” vengono svolte le prestazioni lavorative che enucleano e determinano le attività necessarie per la realizzazione di obiettivi *lato sensu* intesi.

8. Valutazione

Consiste nella riconduzione del prodotto dell’avvenuta misurazione della prestazione agli specifici fattori previsti dal sistema di *performance management* per quel determinato ambito prestazionale, consentendo l’espressione del relativo giudizio più o meno guidato. La valutazione della *performance* è nozione squisitamente organizzativa, e ciò significa che i fattori che la caratterizzano devono essere intesi dai vari attori del processo di *performance management* in modo omogeneo e organizzativamente riconoscibile a prescindere dal soggetto cui la valutazione è demandata.

In definitiva, la fase della valutazione coincide con “*l’attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento*”.

Il termine “valutazione” rileva nei sistemi di *performance management* in modo non semplice, ma quadruplica:

- a) “*valutazione sistema*”: caratterizza l’insieme delle norme a contenuto prescrittivo mediante il quale viene data attuazione al ciclo della *performance*. Il suo contenuto tocca da vicino tutti i momenti che lo caratterizzano. Esso, in estrema sintesi, è lo strumento di orientamento alla gestione di qualità; inoltre esso è lo strumento mediante il quale viene attuata la gestione professionale con atti datoriali della prestazione lavorativa con efficacia immediatamente prescrittiva. Con “*valutazione sistema*” si denota estensionalmente e connota intensionalmente il sistema delle regole per attuare la gestione professionale della *performance* e del relativo ciclo;
- b) “*valutazione processo*”: caratterizza il divenire del ciclo della *performance* in ogni sua fase, rendendone riconoscibile il progredire diacronico secondo le regole previste dal sistema di *performance management*. In sintesi, si può dire che la “*valutazione processo*” è possibile solo entro una “*valutazione sistema*” a patto che della seconda siano esplicitate con chiarezza le regole;
- c) “*valutazione risultato*”: si risolve nell’esito del processo di valutazione effettuato con atto datoriale e ne costituisce, attraverso le due fasi della misurazione e della valorizzazione della prestazione, il compimento e il prodotto finale. In sintesi, essa è pensabile e possibile solo come esito di un processo entro un sistema di regole;
- d) “*valutazione rendicontazione*”: è la messa a sistema del prodotto della valutazione di tutti gli attori gestionali del ciclo della *performance*.

9. Sistema

La misurazione e la valutazione della *performance* devono essere ricondotte a sistema, ossia a un tutt’uno che sia coerente e consistente, e dunque che non contenga contraddizioni interne e/o di sistema e che presenti il carattere della completezza. Esso deve dunque analizzare e sviluppare tutti gli ambiti della valutazione della prestazione lavorativa entro un modello che opera per erogazione di servizi a utenti che ne sono destinatari finali.

In una seconda accezione “sistema” riguarda il modello “*a cascata*”, che nell’attuale ordinamento giuscontabile e organizzativo parte dal d.u.p., a sua volta ispirato dalle Linee generali di mandato, e valorizza il nesso di coerenza che deve essere presente fra obiettivi di mandato, pianificazione strategica e contenuti della programmazione gestionale entro un sistema di obiettivi chiaramente determinati, la cui attuazione sia misurabile e valutabile in termini oggettivi.

Il carattere sistematico impone che le modalità della misurazione e della valutazione della *performance* si applichino anche ai lavoratori subordinati a tempo determinato con accesso ai relativi fondi di produttività, salva differente previsione *ex lege*.

Definizione operative delle fasi

Le fasi prese in considerazione, trattate non solo descrittivamente, ma anche e soprattutto con efficacia immediatamente prescrittiva, derivano dal duplice senso di “*performance*” nell’ambiente organizzativo in cui il concetto e la relativa nozione sono presenti e coinvolti. In

particolare, la tripartizione delle fasi presa in considerazione nel sistema di *performance management* valorizza la nozione di ciclo della *performance* e la sua necessaria circolarità. Qui di seguito, l'indicazione delle tre fasi, ricondotta a sistema.

1. Ex ante

Riguarda non meno di 6 momenti ed elementi differenziati concettualmente:

- a) raccordo del piano della *performance* con la pianificazione strategica e di bilancio: è assicurata dalla coerenza del livello della programmazione gestionale con i superiori livelli della pianificazione strategica;
- b) predisposizione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuali assegnati ai centri di responsabilità di massima dimensione variamente articolati e intesi: assolve alla funzione di rendere in termini chiari e completi i contenuti delle prestazioni lavorative che saranno oggetto di misurazione e valutazione;
- c) scelta dei comportamenti organizzativi richiesti ai centri di responsabilità di massima dimensione variamente articolati e intesi: è effettuata per individuare con chiarezza il modo mediante cui l'attività prestazionale di tutti i dipendenti dovrà essere effettuata;
- d) fissazione degli indicatori e dei *target*: è effettuata al momento della predisposizione della programmazione gestionale: determinano i risultati attesi per ogni obiettivo e per ogni comportamento organizzativo;
- e) pesature e le valorizzazioni degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi: assegnano a ciascun ambito della *performance* la valorizzazione ritenuta strategicamente adeguata e costituiscono il tramite per trasformare il prodotto della *performance* una volta definitivamente consuntivata in retribuzione di risultato;
- f) assegnazione formale degli obiettivi e individuazione dei comportamenti organizzativi richiesti: per i dirigenti è effettuata contestualmente all'approvazione del piano della *performance* e coincide con l'efficacia della deliberazione che la dispone; per tutto il restante personale del comparto, i dirigenti devono formalmente assegnare con atto datoriale gli obiettivi in modo riscontrabile e tracciato entro 10 giorni dall'approvazione dei documenti di cui al punto precedente. I comportamenti organizzativi sono indicati *una tantum* dal sistema di *performance management*

2. In itinere

Riguarda non meno di 3 momenti ed elementi differenziati concettualmente:

- a) effettuazione dei monitoraggi intermedi e misurazione dei livelli di eventuale scostamento dai *target* di obiettivo e/o di comportamento organizzativo predeterminati nella fase *ex ante*: vi si procede da parte del Segretario generale interessandovi il N.d.V. se del caso alle scadenze stabilite e indicate in ogni singolo obiettivo; in corso d'anno è comunque effettuato un monitoraggio generale: la sua data è comunicata con congruo avviso per permettere la predisposizione della documentazione necessaria per l'effettuazione delle misurazioni intermedie della *performance* raggiunta e/o delle sottolineature in tema di comportamenti organizzativi ritenuti non confacenti. I monitoraggi sono effettuati sullo stato di avanzamento degli obiettivi;
- b) effettuazione delle eventuali ricalibrature rese necessarie: sono effettuate tempestivamente assumendo le necessarie informazioni e formalizzandole nei termini indicati dal piano della *performance*;

- c) predisposizione di eventuali riprogettazioni o ridefinizioni di obiettivi: vi si procede in caso di stralcio in corso d'anno di obiettivi precedentemente assegnati e poi totalmente o parzialmente cancellati

3. Ex post

Riguarda non meno di 8 momenti ed elementi differenziati concettualmente, e interessa tutti i centri di responsabilità:

- a) consuntivazione dei risultati realizzati sulla base dei *target* predefiniti o ricalibrati nelle fasi *ex ante* e *in itinere*: la consuntivazione finale è avviata dai dirigenti nell'immediatezza della conclusione dell'obiettivo e comunque è terminata entro il 15 febbraio. Essa consiste in una relazione corroborata da elementi oggettivi e/o oggettivati di riscontro;
- b) formulazione della misurazione finale ed espressione della proposta di valutazione: per i dirigenti, è effettuata dal N.d.V. per gli obiettivi comunque intesi; per i comportamenti organizzativi la proposta di valutazione è effettuata dal Segretario Generale. Per il restante personale, la valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è effettuata dai dirigenti anche su proposta dei titolari di po/ap.;
- c) consegna delle relative schede al personale (c.d. "valutazione-risultato"): è effettuata per obiettivare al valutato il prodotto della valutazione della sua *performance*;
- d) attuazione delle eventuali procedure di conciliazione: la loro previsione consente al valutato di evidenziare osservazioni al proprio valutatore;
- e) predisposizione della relazione finale sulla *performance*: attua la consuntivazione dei livelli di *performance* conseguita da tutti gli attori della gestione coinvolti nel relativo ciclo;
- f) validazione, approvazione e pubblicazione della relazione finale sulla *performance*: rappresenta il riconoscimento tecnico del prodotto finale ricondotto a sistema rappresentativo della *performance* generale conseguita entro il ciclo della *performance*;
- g) accesso alla retribuzione di risultato e al sistema premiale: costituisce il momento finale del ciclo della *performance* e valorizza in termini economici il prodotto della valutazione;
- h) eventuale utilizzazione dei contenuti del processo di valutazione per la riprogettazione degli strumenti di gestione programmata degli anni successivi: il sistema di *performance management* esplica i propri effetti su ulteriori istituti premiali, quali ad esempio, l'accesso al *bonus* dell'eccellenza e l'accesso alle variazioni retributive a mestiere invariato (c.d. "progressioni orizzontali")

Struttura della *performance* nella pubblica amministrazione

La *performance* della pubblica amministrazione in generale, e del Comune di Gallarate in particolare, si dipana attraverso tre macro ambiti, e intercetta, in tal modo, tutti gli aspetti della misurazione e della valutazione dell'attività gestionale in cui si concretizza la sua missione istituzionale.

I macro ambiti in questione sono i seguenti:

1. Obiettivi di Ente

Riguardano il modo attraverso il quale il Comune opera nel più ampio sistema degli enti locali territoriali e, a parità di dimensione e complessità di funzioni, costituiscono il termine di raffronto e di paragone per lo sviluppo delle buone pratiche in un'ottica di

benchmark di comparto. La comparazione dei risultati-prodotto consente l'enucleazione di indicatori di confronto e di miglioramento dei processi di erogazione preordinati all'implementazione del livello della qualità e di miglioramento dell'impatto. La *performance* di ente è al momento sterilizzata, fino a quando non ne saranno stati chiariti i presupposti e le modalità di emersione, misurazione e valutazione.

2. Obiettivi di sistema

Riguardano la *performance* organizzativa, e, come tali, coincidono con la messa a sistema dei processi di erogazione presidiati dall'amministrazione nel suo complesso o dalle sue unità organizzative di massima dimensione, cui sono assegnati. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) ne attua l'utilizzazione in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

In questa prima fase, gli obiettivi di sistema coincidono, in primo luogo, con il presidio organizzato dei processi di erogazione dei servizi agli *stakeholder* esterni e interni, che innervano e definiscono la missione istituzionale del Comune di Gallarate. I processi sono stati oggetto di mappatura nel 2017 e la loro implementazione (e in prospettiva il mantenimento della loro eccellenza certificata) costituisce obiettivo strategico dell'organizzazione. Dal 2023 in applicazione del D.L n. 13 del 24/02/2023 convertito nella legge 21/04/2023 n. 41 l'amministrazione concentra la sua attenzione sul processo "emblematico" di natura trasversale inerente i tempi di pagamento, a partire dai Dirigenti e a cascata nei confronti di tutto il personale. In questa fase quindi il riferimento alla performance organizzativa/obiettivi di sistema è concentrata, per precisa indicazione del legislatore, su questa tematica

Rientrano negli obiettivi di sistema, e dunque nella *performance* organizzativa, in secondo luogo, il monitoraggio e l'implementazione della gestione professionale del rischio da corruzione e il controllo successivo di regolarità amministrativa, nonché il monitoraggio della trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

A essi partecipano, secondo il sistema "a cascata" i titolari di posizione organizzativa e i restanti dipendenti del comparto.

Gli obiettivi di sistema sono delineati e rappresentati su apposita scheda.

3. Performance individuale, a sua volta tripartita in Progetti (Obiettivi) annuali, Comportamenti organizzativi e Capacità di differenziazione della valutazione del personale assegnato

La *performance* individuale è strettamente ancorata ai centri di responsabilità di massimo livello e, a cascata, discende fino a coinvolgere tutti gli attori della gestione. Essa coincide con l'assegnazione di progetti ai dirigenti dell'ente secondo modalità che ne assicurino la riconoscibilità, la misurabilità finale e intermedia e la valutazione finale. Gli obiettivi di *performance* individuale devono essere coerenti con la pianificazione strategica e la programmazione di bilancio; hanno durata di regola coincidente con l'anno solare e ricevono finanziamento con le risorse previste nel piano esecutivo di gestione.

A essi partecipano, secondo il sistema "a cascata" i titolari di posizione organizzativa e i restanti dipendenti del comparto.

I comportamenti organizzativi rappresentano i contenuti dello stile direttivo organizzato nel rispetto dei relativi valori desumibili dalle linee strategiche dell'amministrazione. Essi, in definitiva, individuano come la prestazione lavorativa (la c.d. "*prestazione dedotta in obbligazione*") deve essere resa dal relativo centro di responsabilità e dal dipendente a questi facente capo.

La capacità di differenziazione è un sotto elemento dei comportamenti organizzativi ed è preordinata all'emersione del merito e dell'eccellenza, instaurando nell'ente una sana competizione.

Gli obiettivi individuali (progetti) sono delineati e rappresentati su apposita scheda. I comportamenti organizzativi sono descritti e dettagliati nell'acclusa scheda sinottica appositamente allegata. Essa tiene conto anche della capacità di differenziazione.

Attori e soggetti del sistema di *performance management*

Qui di seguito sono indicati gli attori del sistema di *performance management*.

1. Giunta comunale

- a) Approva il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.);
- b) Approva il piano esecutivo di gestione e annesso piano della *performance*;
- c) Approva le pesature e le ponderazioni e le modalità di accesso anno per anno alla produttività su proposta del Segretario Generale e del Nucleo di Valutazione;
- d) Assegna ai titolari di centro di responsabilità (C.d.R.) gli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali;
- e) Approva la relazione finale sulla *performance*

2. Sindaco:

- a) Effettua la valutazione della *performance* dei dirigenti, sulle base delle proposte del Nucleo di Valutazione per la parte degli obiettivi e, sentiti gli Assessori di riferimento, del Segretario Generale per i comportamenti organizzativi;
- b) Interloquisce con il Segretario Generale e con il Nucleo di Valutazione durante il dispiegarsi del ciclo della *performance*

3. Stakeholder

- a) Partecipano in modo sistematico e organico alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati attraverso le indagini di *customer satisfaction*;
- b) Comunicano direttamente con il Nucleo di Valutazione per evidenziare eventuali segnalazioni sulla non coincidenza fra aspettativa di impatto sui servizi erogati e livello dell'impatto percepito e/o riscontrato in modo oggettivabile

4. Nucleo di valutazione

- a) Esprime parere obbligatorio sul sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.);
- b) Valida gli obiettivi dei dirigenti prima dell'approvazione del Piano esecutivo di gestione e dell'annesso piano della *performance*;
- c) Fornisce il supporto metodologico per il funzionamento e l'eventuale ricalibratura del sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.);
- d) Fornisce proposte e raccomandazioni al vertice amministrativo, anche comunicando tempestivamente le eventuali criticità riscontrate;
- e) Presidia la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione con particolare riferimento all'*item* della differenziazione dei giudizi e all'utilizzo della premialità nel rispetto del principio della valorizzazione del merito e della professionalità;

- f) Si confronta con il Sindaco per la valutazione del Segretario Generale ed elabora la proposta di valutazione della *performance* dei dirigenti trasmettendola al Sindaco;
- g) Valida la relazione sullo stato di funzionamento del sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.);
- h) Valida la relazione finale sulla *performance* propedeutica all'accesso alla produttività dell'Ente, assicurandone la pubblicità sul sito *web* del Comune nell'apposita sezione *Amministrazione trasparente*;
- i) Stabilisce le modalità di interlocuzione fra gli *stakeholder* e il Comune;
- j) Accede a tutti gli atti e a tutti i documenti in possesso del Comune utili all'espletamento dei propri compiti

5. Segretario Generale

- a) Elabora e propone alla Giunta comunale il sistema di *performance management* (S.Mi.Va.P.);
- b) Fornisce, attraverso l'Unità amministrativa alle proprie dirette dipendenze, cui si può aggiungere altro personale ritenuto necessario, il supporto adeguato al N.d.V per l'assolvimento delle proprie funzioni;
- c) Svolge, attraverso l'Unità amministrativa alle proprie dirette dipendenze, cui si può aggiungere altro personale ritenuto necessario, il monitoraggio sullo stato di avanzamento della *performance*, utilizzando l'apposito sistema di *reporting* messo in uso;
- d) Elabora, effettua e propone la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti;
- e) Orienta i dirigenti, anche utilizzando il Comitato di direzione, nell'attuazione di procedure di valutazione uniforme degli *item* di valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di po/ap e del restante personale del comparto

6. Dirigenti

- a) Concorrono alla proposta degli obiettivi di *performance* individuale
- b) Assegnano gli obiettivi ai titolari di po/ap e al restante personale del comparto;
- c) Effettuano la valutazione dei titolari di po/ap;
- d) Effettuano la valutazione del restante personale del comparto loro assegnato

7. Titolari di Posizione organizzativa/Alta professionalità

- a) Concorrono alla definizione della valutazione del personale loro assegnato con gli atti datoriali di micro organizzazione;

Disciplina temporale

- in ogni caso di mutamento, in corso d'anno, della persona fisica titolare di un posto di funzione dirigenziale, il compito della valutazione spetta al Dirigente titolare del corrispondente incarico nel momento in cui la valutazione stessa dev'essere effettuata; nei casi suindicati:

- a) ai fini della valutazione del personale non titolare di p.o., il Dirigente acquisirà elementi di conoscenza prioritariamente dal titolare di p.o. responsabile del Servizio o ufficio a cui il valutato era addetto nel periodo di valutazione;

- b) ai fini della valutazione del personale titolare di p.o., il Dirigente acquisirà elementi di conoscenza prioritariamente dal/i Dirigente/i titolare/i del Settore nell'anno oggetto di valutazione;

- in caso di mutamento della persona del segretario generale, ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, il segretario titolare acquisirà elementi di conoscenza prioritariamente dal/i Segretario/i in servizio nel periodo oggetto di valutazione;

- resta ovviamente possibile ricorrere ad ogni altra fonte di informazioni a disposizione nell'ente (ad es. fascicoli di procedimenti, sanzioni disciplinari irrogate, segnalazioni varie ...).

Performance dei dirigenti

La *performance* dirigenziale - ossia la *performance* individualizzata dirigente per dirigente – presenta caratteristiche peculiari, prima fra tutte la relazione fra di essa e la calibratura della rilevanza che i suoi elementi costitutivi hanno in rapporto a ciascuno dei macro ambiti determinati *ex lege*.

I macro ambiti nei quali rileva la *performance* dirigenziale nel suo complesso sono quelli sotto indicati, tenendo conto che allo stato delle cose, la *performance* di ente è sterilizzata non essendo possibile ricostruirne le basi, i *target* e gli indicatori.

Il primo macro ambito, che intercetta, nella sostanza, la *performance* organizzativa, deve essere valutato assicurando il rispetto del principio della prevalenza, perché riguarda il presidio dell'attività che di *default* ogni dirigente deve assicurare. La prevalenza esprime un valore relativo rispetto a ciascuna delle componenti nella quale si articola la *performance* dirigenziale, che si esprime, disgiuntamente, ma non irrelatamente, in obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e capacità di differenziazione, anche se questi ultimi possono essere raggruppati nel macro ambito rappresentato dalla *performance* individuale.

Fermo che per ogni anno l'organo di governo può ridefinire l'incidenza della rilevanza per ciascun macro ambito, in via di prima applicazione essi sono determinati come segue:

a) <u>Performance organizzativa</u> – totale 35 %	
i. Processi (obiettivi di sistema)	30 %
ii. Prevenzione della corruzione, trasparenza, esito dei controlli interni	5%
b) <u>Performance individuale</u> - totale 65 %	
i. Obiettivi individuali	30 %
ii. Comportamenti organizzativi	30 %
iii. Differenziazione delle valutazioni	5 %

In questo modo, la valorizzazione della *performance* organizzativa, che viene ragguagliata al 35 % complessivo, assume effettivamente valore di prevalenza rispetto a ciascuno dei restanti sotto ambiti, valorizzati, rispettivamente al 30 % per gli obiettivi individuali, al 30 % per i comportamenti organizzativi e al 5% per la capacità di differenziazione.

1. Obiettivi di sistema

In una prima fase, hanno coinciso, con lo sviluppo e l'implementazione dei processi di erogazione oggetto di mappatura.

In una seconda fase occorre applicare il disposto dell D.L. 24/02/2023, n. 13 - convertito nella L. 21/04/2023, n. 41 Art. 4-bis.¹, concentrando l'attenzione sul processo inerente i tempi di

¹ D.L. 24/02/2023, n. 13 - convertito nella L. 21/04/2023, n. 41

Art. 4-bis. Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni

In vigore dal 22 aprile 2023

...

2. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1,

pagamento delle pubbliche amministrazioni. Di seguito viene indicata la modalità di misurazione delle tempistiche nel rispetto del valore del 30% della retribuzione di risultato:

a) Valutazione: la valutazione della *performance* di sistema avviene come segue:

Rim = quota media individuale del 30% del fondo indennità di risultato dirigenti

Rimr = quota indennità risultato individuale effettivamente riconosciuta rispetto alla quota media del 30% del fondo indennità di risultato dirigenti

CErmp= coefficiente ritardo medio ponderato di pagamento nell'anno, rispetto la scadenza fatture dell'intero Ente

CSrmp= coefficiente ritardo medio ponderato di pagamento nell'anno, rispetto la scadenza fatture della Struttura dirigenziale del dirigente valutato

VALORI ASSUMIBILI DI CErmp

1 = nessun ritardo medio annuo ponderato nel pagamento fatture (indicatore ritardo negativo)

0 = presenza di ritardo medio annuo ponderato nel pagamento fatture (indicatore ritardo positivo)

VALORI ASSUMIBILI DI CSrmp

1 = nessun ritardo medio ponderato (indicatore ritardo negativo)

0,5 = presenza di ritardo medio ponderato nel pagamento (indicatore ritardo positivo)

$$\text{Rimr} = \text{Rim} \times \text{CErmp} \times \text{CSrmp}$$

le quote non attribuite del 30% del fondo indennità di risultato costituiscono economia di bilancio

Esiti formula in caso di presenza ritardo medio ponderato annuo nel pagamento fatture:

a) per l'intero Ente = nessun dirigente percepisce la quota del 30% del fondo indennità di risultato;

b) per la Struttura dirigenziale affidata = il dirigente interessato percepisce la metà della quota media individuale del 30% del fondo indennità di risultato

2. Obiettivi individuali

commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

Sono obiettivi a contenuto specifico e strategico assegnati ai c.d.r. di massima dimensione a valenza almeno annuale. Gli obiettivi individuali possono interessare più c.d.r.. Gli indicatori di *performance* individuale saranno calibrati in funzione della tipologia e dei contenuti degli obiettivi in argomento (riduzione di tempo, efficacia, efficienza, *customer satisfaction*, *et coeteris paribus*).

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione degli obiettivi individuali:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:
- ✓ indicazione degli obiettivi (c.d. "base");
 - ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
 - ✓ assegnazione di un *target* per ogni obiettivo (indicatore di risultato);
 - ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene attraverso le seguenti fasi:
- ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le "basi" sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza "x" al contesto e all'ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

3. Comportamenti organizzativi

Sono azioni osservabili che il c.d.r. mette in atto per raggiungere il risultato atteso. Questa componente attiene propriamente al come viene resa la prestazione lavorativa. Tutto ciò al punto che *"la costruzione del catalogo presuppone un'analisi delle caratteristiche dei diversi ruoli all'interno dell'organizzazione che consenta di individuare i comportamenti chiave, pervenendo ad una conseguente personalizzazione. In mancanza di questa personalizzazione si rischia, da un lato, che si perda la funzione di orientamento e stimolo nei confronti del valutato e che quest'ultimo non percepisca l'effettiva portata della valutazione e, dall'altro, che il valutatore effettui valutazioni eccessivamente soggettive in quanto non ancorate a parametri predefiniti"*.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione dei comportamenti organizzativi:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene rilevando il livello di scostamento fra il comportamento massimo atteso e la modalità comportamentale rilevata. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:
- ✓ indicazione dei comportamenti organizzativi secondo il catalogo annesso al sistema di *performance management* (c.d. “base”);
 - ✓ rilevazione del comportamento organizzativo attuato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra comportamento organizzativo attuato e *target* predefinito;

- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene attraverso le seguenti fasi, con l'avvertenza che si considerano i soli *item* corrispondenti alla posizione nell'organizzazione:

- ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni comportamento organizzativo e numero dei comportamenti secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di comportamenti organizzativi (K) secondo la seguente formula:

$$M : 4 = x : K$$

4. Capacità di differenziazione

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 27/10/2009, n. 150 e ribadito e potenziato dal d.lgs. 25/05/2017, n. 74. A tale proposito, la preconditione per il buon funzionamento del sistema di *performance management* è che le “*valutazioni risult[ino] necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nel mondo reale*”. Lo specifico fattore di successo, in tal modo, consiste nella circostanza che “*la differenziazione diventi espressione di un orientamento organizzativo da condividere, in primo luogo, tra i soggetti valutatori e, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo*”.

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata alla differenziazione delle valutazioni avviene rilevando il relativo livello secondo gli *item* previsti nell'apposita scheda dei comportamenti organizzativi – ultima voce
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata alla differenziazione delle valutazioni avviene attualizzando il relativo

comportamento attuato (R) in relazione all'aspettativa di massima differenziazione sulla base della seguente formula:

applicazione del risultato R al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte riservata alla differenziazione delle valutazioni (K):

$$R : 4 = x : K$$

Performance dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità

La *performance* dei titolari di po/ap presenta caratteristiche peculiari, che inducono a compattare gli obiettivi di sistema e quelli individuali entro un'unica voce.

Fermo che per ogni anno l'organo di governo può ridefinire l'incidenza della rilevanza per ciascun macro ambito, in via di prima applicazione essi sono determinati come segue:

- a) Obiettivi di sistema e Obiettivi individuali – totale 60 % di cui 30% per gli obiettivi sistema e 30% per gli obiettivi individuali
- b) Comportamenti organizzativi (comprensivi della proposta di valutazione) – totale 40%

1. Obiettivi di sistema e Obiettivi individuali

Il titolare di po/ap partecipa alla realizzazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale che il titolare di c.d.r. assegna con atto datoriale secondo il sistema "a cascata".

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione della *performance* assegnati:

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione degli obiettivi individuali:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:
 - ✓ indicazione degli obiettivi (c.d. "*base*");
 - ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
 - ✓ assegnazione di un *target* per ogni obiettivo (indicatore di risultato);
 - ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali avviene attraverso le seguenti fasi:
 - ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100) :

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le "basi" sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = x_1 + x_2 + x_3 + x_n : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza “x” al contesto e all’ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

2. Comportamenti organizzativi

Sono azioni osservabili che il titolare di po/ap mette in atto per raggiungere il risultato atteso. Questa componente attiene propriamente al come viene resa la prestazione lavorativa a questo livello di responsabilità. Anche in questo caso, *“la costruzione del catalogo presuppone un’analisi delle caratteristiche dei diversi ruoli all’interno dell’organizzazione che consenta di individuare i comportamenti chiave, pervenendo ad una conseguente personalizzazione. In mancanza di questa personalizzazione si rischia, da un lato, che si perda la funzione di orientamento e stimolo nei confronti del valutato e che quest’ultimo non percepisca l’effettiva portata della valutazione e, dall’altro, che il valutatore effettui valutazioni eccessivamente soggettive in quanto non ancorate a parametri predefiniti”*.

La rappresentazione e la rilevazione dei comportamenti organizzativi da valutare in modo organizzativamente uniforme avverrà su apposita tabella, con l’avvertenza che la capacità di differenziazione costituisce in questo caso una *species* ricompresa nel più ampio *genus* dei comportamenti organizzativi e come tale non valorizzata in analogo modo a quel che accade per i dirigenti.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione dei comportamenti organizzativi:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene rilevando il livello di scostamento fra il comportamento massimo atteso e la modalità comportamentale rilevata. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell’ordine, le seguenti fasi:
 - ✓ indicazione dei comportamenti organizzativi secondo il catalogo annesso al sistema di *performance management* (c.d. “base”);
 - ✓ rilevazione del comportamento organizzativo attuato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra comportamento organizzativo attuato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene attraverso le seguenti fasi con l’avvertenza che si considerano i soli *item* corrispondenti alla posizione nell’organizzazione:
 - ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni comportamento organizzativo e numero dei comportamenti secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di comportamenti organizzativi (K) secondo la seguente formula:

$$M : 4 = x : K$$

Performance del restante personale del comparto

La *performance* del restante personale del comparto presenta caratteristiche peculiari, che inducono a compattare gli obiettivi di sistema e quello individuali entro un'unica voce: gli obiettivi di *performance tout court*.

Fermo che per ogni anno l'organo di governo può ridefinire l'incidenza della rilevanza per ciascun macro ambito, in via di prima applicazione essi sono determinati come segue:

- a) Obiettivi di *performance* – totale 30 %
- b) Comportamenti organizzativi (comprensivi della proposta di valutazione) – totale 70%

1. Obiettivi di *performance*

Ciascun dipendente individuato partecipa alla realizzazione degli obiettivi di *performance* che il titolare di po/ap, seguendo le indicazioni e le direttive, anche informali del c.d.r., assegna con atto datoriale secondo il sistema "a cascata". Nel caso in cui i dipendenti afferiscano direttamente al titolare di c.d.r., questi vi provvede autonomamente.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione degli obiettivi individuali:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* avviene rilevando il livello di scostamento fra il prodotto realizzato e il *target* prefissato. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell'ordine, le seguenti fasi:
 - ✓ indicazione degli obiettivi (c.d. "*base*");
 - ✓ pesatura ponderata degli obiettivi;
 - ✓ assegnazione di un *target* per ogni obiettivo (indicatore di risultato);
 - ✓ rilevazione del prodotto realizzato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra prodotto realizzato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* avviene attraverso le seguenti fasi:
 - ✓ attualizzazione, per ogni obiettivo, del valore corrispondente alla seguente proporzione (valore max: 100):

$$\text{risultato misurato} : \text{target} = x : 100$$

- ✓ media ponderale (aritmetica se le "basi" sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni obiettivo individuale e numero degli obiettivi secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di obiettivi individuali (K) secondo la seguente formula:

$$M : 100 = x : K$$

- ✓ messa in relazione della grandezza “x” al contesto e all’ambiente dal quale mutua un fattore di ponderazione argomentato in termini oggettivabili, la cui applicazione determina la valutazione finale

2. Comportamenti organizzativi

Sono azioni osservabili che il dipendente mette in atto per raggiungere il risultato atteso. Questa componente attiene propriamente al come viene resa la prestazione lavorativa a questo livello di responsabilità. Anche in questo caso, *“la costruzione del catalogo presuppone un’analisi delle caratteristiche dei diversi ruoli all’interno dell’organizzazione che consenta di individuare i comportamenti chiave, pervenendo ad una conseguente personalizzazione. In mancanza di questa personalizzazione si rischia, da un lato, che si perda la funzione di orientamento e stimolo nei confronti del valutato e che quest’ultimo non percepisca l’effettiva portata della valutazione e, dall’altro, che il valutatore effettui valutazioni eccessivamente soggettive in quanto non ancorate a parametri predefiniti”*.

Qui di seguito la modalità attraverso la quale dalla misurazione si passa alla valutazione dei comportamenti organizzativi:

- a) Misurazione: la misurazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene rilevando il livello di scostamento fra il comportamento massimo atteso e la modalità comportamentale rilevata. Più in dettaglio, la misurazione presuppone, nell’ordine, le seguenti fasi:
 - ✓ indicazione dei comportamenti organizzativi secondo il catalogo annesso al sistema di *performance management* (c.d. “base”);
 - ✓ rilevazione del comportamento organizzativo attuato;
 - ✓ rilevazione dello scostamento fra comportamento organizzativo attuato e *target* predefinito;
- b) Valutazione: la valutazione della *performance* individuale nella sua quota parte riservata ai comportamenti organizzativi avviene attraverso le seguenti fasi con l’avvertenza che si considerano i soli *item* corrispondenti alla posizione nell’organizzazione:
 - ✓ media ponderale (aritmetica se le “basi” sono equipesanti) fra prodotto della valutazione per ogni comportamento organizzativo e numero dei comportamenti secondo la seguente formula:

$$M = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) : n$$

- ✓ applicazione della media aritmetica (M) al valore assegnato alla *performance* individuale nella sua quota parte di comportamenti organizzativi (K) secondo la seguente formula:

$$M : 4 = x : K$$

Collegamento con il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) e con il sistema dei controlli interni

Rientrano negli obiettivi di sistema e dunque nella *performance* organizzativa, il monitoraggio e l'implementazione della gestione professionale del rischio da corruzione e il controllo successivo di regolarità amministrativa, nonché il monitoraggio della trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

Allo scopo, il piano della *performance* e annesso piano esecutivo di gestione riserveranno a tali ultime evenienze uno specifico spazio di misurazione e di valutazione appositamente valorizzato in termini ponderali.

Accesso alla retribuzione di risultato

L'accesso alla retribuzione di risultato avviene in proporzione diretta e lineare al prodotto della valutazione ("valutazione risultato").

Qui di seguito, le modalità di accesso, suddivise per tipologia di inquadramento: dirigenti, titolari di po/ap e restante personale del comparto.

1. Soglie di accesso

- a) Dirigenti: l'accesso alla retribuzione di risultato, entro la percentuale determinata dall'organo di governo negli atti di macro struttura, avviene se la valutazione complessiva della *performance* dirigenziale è pari almeno a 6,51/10. L'entità della retribuzione di risultato è determinata in progressione lineare, senza l'utilizzazione di fasce di merito.

Qualora la valutazione della *performance* sia pari o superiore a 9,5, ai dirigenti interessati spetta il premio di eccellenza. Esso è commisurato sui resti che residuano all'esito della valorizzazione lineare della performance dirigenziale, e sono suddivisi in eguale misura fra i dirigenti aventi titolo, tenendo conto dei limiti al valore complessivo per la retribuzione di risultato previsti dalla contrattazione collettiva decentrata integrativa di Area.

Senza che ciò comporti l'introduzione di fasce di merito ai soli fini della commisurazione del risultato, vengono introdotti a mero scopo didascalico e rappresentativo gli ambiti di collocazione, che sono descritti nei termini che seguono:

- ✓ ambito dell'eccellenza: da 9,50 a 10 – retribuzione di risultato + premio di eccellenza
- ✓ ambito della piena adeguatezza: da 7,50 a 9,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'adeguatezza da 6,51 a 7,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito della sufficienza da 6,00 a 6,50 – non corresponsione della retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'insufficienza: da 0 a 5,99 – non corresponsione della retribuzione di risultato e segnalazione ai fini della risoluzione del rapporto di lavoro nel periodo di osservazione

- b) Titolari di posizioni organizzative/alte professionalità: l'accesso alla retribuzione di risultato, entro la percentuale contrattualmente determinata, avviene se la valutazione complessiva della *performance* è pari almeno a 6,51/10. L'entità della retribuzione è determinata in progressione lineare, senza l'utilizzazione di fasce di merito.

Senza che ciò comporti l'introduzione di fasce di merito ai fini della commisurazione del risultato, vengono introdotti a mero scopo didascalico e rappresentativo gli ambiti di collocazione, che sono descritti nei termini che seguono:

- ✓ ambito dell'eccellenza: da 9,50 a 10 – retribuzione di risultato

- ✓ ambito della piena adeguatezza: da 7,50 a 9,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'adeguatezza da 6,51 a 7,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito della sufficienza da 6,00 a 6,50 – non corresponsione della retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'insufficienza: da 0 a 5,99 – non corresponsione della retribuzione di risultato e segnalazione ai fini della risoluzione del rapporto di lavoro nel periodo di osservazione

c) Altri dipendenti del comparto: l'accesso alla retribuzione di risultato, entro la percentuale determinata dagli atti dell'ente, avviene se la valutazione complessiva della *performance* è pari almeno a 6,51/10. L'entità della retribuzione è determinata in progressione lineare, senza l'utilizzazione di fasce di merito.

Senza che ciò comporti l'introduzione di fasce di merito ai fini della commisurazione di risultato, vengono introdotti a mero scopo didascalico e rappresentativo gli ambiti di collocazione, che sono descritti nei termini che seguono:

- ✓ ambito dell'eccellenza: da 9,50 a 10 – retribuzione di risultato
- ✓ ambito della piena adeguatezza: da 7,50 a 9,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'adeguatezza da 6,51 a 7,49 - retribuzione di risultato
- ✓ ambito della sufficienza da 6,00 a 6,50 – non corresponsione della retribuzione di risultato
- ✓ ambito dell'insufficienza: da 0 a 5,99 – non corresponsione della retribuzione di risultato e segnalazione ai fini della risoluzione del rapporto di lavoro nel periodo di osservazione

2. Cause di esclusione ed eccezioni

L'accesso alla produttività presuppone che la prestazione lavorativa sia osservabile entro un arco temporale di riferimento adeguato. Qui di seguito, l'elenco delle cause di esclusione e le relative eccezioni:

- a) prestazione lavorativa per un periodo inferiore ai tre mesi;
- b) in caso di orizzonte temporale utile, sono previsti abbattimenti percentuali proporzionati, ferma la franchigia della tolleranza del 10%, e la riduzione percentuale di orario in caso di prestazione lavorativa a tempo parziale (part-time);
- c) sono escluse assenze che derivano dall'attività sindacale nei limiti dei relativi monte-ore previsti dalla contrattazione collettiva nazionale

Procedure di conciliazione

Gli esiti della valutazione finale (c.d. "valutazione risultato") potranno essere oggetto di eventuali osservazioni degli interessati, per ragioni e motivazioni di carattere formale consistenti nel mancato rispetto con valore sostanziale delle regole del sistema di *performance management*, da produrre nel termine perentorio di tre giorni dalla ricezione della scheda di valutazione. È esclusa la presentazione dell'istanza di revisione della valutazione per ragioni che attengono al merito della valutazione.

Le osservazioni così ritualmente presentate saranno riesaminate in sede di apposito incontro con il Dirigente responsabile della valutazione entro cinque giorni dalla loro presentazione. Per i dirigenti, l'organo cui presentare osservazioni è il Sindaco, eventualmente sentito il Nucleo di Valutazione o il Segretario Generale.

Dell'incontro e del suo esito sarà redatto apposito verbale.

Relazione finale sulla *performance*

Degli esiti della misurazione della valutazione della *performance* è redatta l'apposita relazione finale dal Segretario generale, che si avvale dell'Unità amministrativa alle sue dirette dipendenze nonché del personale che egli ritenga comunque necessario allo scopo.

Il tutto con l'avvertenza che “*tale relazione, redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali*”, è sottoposta alla validazione del N.d.V. e successivamente all'approvazione della Giunta comunale.

La relazione finale sulla *performance* è assoggettata alle regole sulla trasparenza amministrativa che la riguardano.

L'ultimazione del processo di consuntivazione e la sua formale approvazione costituiscono condizione giuridica di distribuzione delle retribuzioni di risultato ai dipendenti del Comune di Gallarate e all'accesso alle utilità del sistema premiale comunque connesso alla *performance*.

Rinvii e disposizioni varie

In questa prima fase, il sistema di *performance management* non disciplina le fattispecie premiali connesse alla *performance*, altre rispetto a quelle che esauriscono il tema della distribuzione della retribuzione di risultato. Se ne rimanda la predisposizione e l'approvazione al sopraggiungere del nuovo contratto collettivo nazionale di comparto.

Il sistema di *performance management* può essere rivisto anno per anno qualora se ne ravvisi la necessità.

La valorizzazione percentuale dei macro ambiti nei quali è articolata la *performance* dirigenziale, e, al loro interno, la pesatura degli obiettivi comunque considerati, la pesatura dei comportamenti organizzativi e della differenziazione è effettuata su proposta del N.d.V. anno per anno al momento della predisposizione del piano della *performance*.

In analogo modo, procedono i dirigenti per quanto di loro attribuzione per la misurazione e la valutazione del personale lo assegnato, a prescindere dalla collocazione nell'organizzazione.

Allegati: 1 - Scheda dei comportamenti organizzativi