



## UNIONE MONTANA DEI COMUNI DELLA VALTIBERINA TOSCANA

ANGHIARI – BADIA TEDALDA – CAPRESE MICHELANGELO – MONTERCHI – SANSEPOLCRO – SESTINO

### **ALLEGATO “A” – PROPOSTA DI METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **1. Pianificazione Strategica e Programmazione Operativa**

##### **1.1 Piano triennale della Performance – Relazione Previsionale e Programmatica**

La Relazione Previsionale e Programmatica di cui all’art. 170 del D.Lgs. 267/2000 è uno strumento di pianificazione triennale, di carattere generale attraverso il quale il Consiglio svolge la sua funzione di indirizzo strategico.

Nella Relazione Previsionale e Programmatica si definiscono le scelte, i programmi e i progetti.

Tale documento fornisce gli indirizzi che la Giunta deve seguire in sede di programmazione gestionale, cioè di definizione degli obiettivi di Piano Esecutivo di Gestione / Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Considerate tali caratteristiche, la Relazione previsionale e Programmatica ha per l’Ente la valenza di Piano Triennale della Performance.

##### **1.2 Piano annuale della Performance – Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi**

Il PEG/PDO di cui all’art 169 del D.Lgs. 267/2000 rappresenta il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permette di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio Pluriennale e Bilancio Preventivo Annuale) un efficace strumento di budgeting, in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

In riferimento all’art. 4 del D.Lgs. 150, il ciclo di gestione della performance è sovrapponibile e ampiamente compatibile con le modalità di gestione degli obiettivi del PEG/PDO.

Il Bilancio Annuale e Pluriennale, l’allegata Relazione Previsionale e Programmatica, i Piani di Attività e il Peg, la Relazione sullo stato di attuazione dei programmi adottata all’atto della verifica degli equilibri di bilancio e la Relazione al Conto Consuntivo contengono gli elementi per definire le restanti fasi del ciclo di programmazione della performance dell’Ente.

Il monitoraggio si esercita attraverso processi di verifica intermedia.

##### **1.2.1 Obiettivi**

Gli obiettivi sono definiti e assegnati ai dirigenti con valore di risultato atteso e corredati da indicatori, oltre che essere collegati in modo sistematico alle risorse finanziarie e umane attribuite.

Sugli obiettivi i dirigenti relazionano in merito al livello di realizzazione entro il termine fissato per l’assestamento generale di bilancio.

L’analisi di tali dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati.

##### **1.2.2 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi**

Gli obiettivi individuati devono rispettare le caratteristiche individuate dal D.Lgs. 150/2009.

##### **1.2.3 Valutazione del Peso degli obiettivi**

Gli obiettivi devono essere valutati in ragione della complessità rispetto ai seguenti fattori di valutazione:

- Importanza nell’ambito dei programmi dell’Amministrazione
- Grado di complessità tecnico-organizzativa
- Rilevanza sotto l’aspetto economico e finanziario
- Innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità

Il punteggio può variare da 1 a 3 (punteggio 1 riferito a valutazioni di minor complessità, punteggio 3 riferito a valutazioni di massima complessità).

Lo schema che segue riepiloga la graduazione dei fattori di complessità:



## UNIONE MONTANA DEI COMUNI DELLA VALTIBERINA TOSCANA

ANGHIARI – BADIA TEDALDA – CAPRESE MICHELANGELO – MONTERCHI – SANSEPOLCRO – SESTINO

PESO OBIETTIVI (fattori di valutazione e loro rilievo da 1 a 3)			
	1	2	3
Importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione	Obiettivo non collegato alle linee di mandato e al programma del Presidente con occasionali rapporti di routine con il livello politico dell'Amministrazione	Obiettivo indirettamente collegato alla linee di mandato, agli atti di programmazione ed al programma del Presidente, che necessita di saltuari rapporti con il livello politico dell'Amministrazione	Obiettivo di grande rilevanza e direttamente collegabile alle linee di mandato ed al programma del Presidente, che necessita di frequenti rapporti con il livello politico dell'Amministrazione e dell'adozione di strutturati strumenti di verifica politica dello stato di avanzamento
Grado di complessità (tecnica e organizzativa)	Obiettivo che coinvolge un limitato numero di dipendenti e con un impatto organizzativo prevalente nella struttura proponente, per la cui realizzazione occorre una competenza normativa o professionale. Integrazione e interdipendenze con altri settori riferibili alle attività ordinarie ed a procedure consuetudinarie.	Obiettivo che coinvolge dipendenti e strutture interne ad un'area funzionale, per la cui realizzazione necessita di una discreta competenza normativa o professionale e una discreta elaborazione di informazioni. Fabbisogno di integrazione e interdipendenza prevalentemente interno all'area funzionale di appartenenza. Adeguata presenza di fasi, eventi e documenti programmati a rilevanza interna e necessari a documentare la progressiva realizzazione dell'obiettivo.	Obiettivo che coinvolge un elevato numero di dipendenti e di strutture con un impatto trasversale su tutto l'ente, per la cui realizzazione necessita di un'elevata competenza normativa o professionale su un ampio spettro di materie e del recupero ed elaborazione continua di informazioni complesse. Obiettivo riferito ad attività da esperti con elevata necessità di coordinamento, integrazione e numerose interdipendenze con altri settori. Presenza di fasi, eventi e provvedimenti a rilevanza esterna che comportano un'alta responsabilità.
Rilevanza sotto l'aspetto economico	Obiettivo con scarsa gestione economico finanziaria, e livello basso entrate e uscite	Obiettivo con presenza di gestione economico finanziaria (parziale presenza dei fattori sopra esposti), livello significativo entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza che prevedono performance con miglioramento incrementale rispetto a periodi precedenti	Obiettivo con presenza di complessa gestione economico finanziaria relativa a conoscenze normative, relazioni con interlocutori esterni, relazioni con interlocutori istituzionali e discrezionalità tecnica nella gestione delle risorse. Livello elevato entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti
Innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità	Obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate con presenza di livelli di attività che diano conto di un miglioramento	Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di attività per il quale si ipotizzano livelli di miglioramento incrementale rispetto ai trend storici	Obiettivo che prevede una costante innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte, o l'inserimento di attività innovative, presenza di livelli di efficienza, efficacia e qualità altamente sfidanti che prevedono performance con



## UNIONE MONTANA DEI COMUNI DELLA VALTIBERINA TOSCANA

ANGHIARI – BADIA TEDALDA – CAPRESE MICHELANGELO – MONTERCHI – SANSEPOLCRO – SESTINO

		scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti.
--	--	--

La Giunta dell'Ente, individua gli obiettivi strategici ed operativi che costituiscono contenuto integrante del Piano Dettagliato degli Obiettivi/PEG, assegnandoli ai dirigenti e approva il sistema degli indicatori per la misurazione e la valutazione del livello prestazionale e della qualità dei servizi pubblici dalla stessa erogati, su proposta dell'OIV.

La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la procedura che segue:

1. pesatura e inserimento del valore dei singoli obiettivi nel PEG/PDO o in altri atti integrativi da parte della Giunta, che si riserva la possibilità di chiedere una proposta in merito all'OIV;
2. comunicazione all'OIV della pesatura e del valore dei singoli obiettivi.

### 2. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi

Il livello di realizzazione degli obiettivi viene accertato dall'OIV a seguito dell'analisi delle relazioni dirigenziali di cui al paragrafo 1.2.1 ed a conclusione di appositi incontri.

Concluse le attività di valutazione, l'OIV trasmette al Presidente e alla Giunta apposita relazione illustrativa.

### 3. Misurazione e valutazione delle performance

La valutazione e misurazione della performance di tutti i dirigenti e dei dipendenti dell'Ente viene riferita alla:

- performance **organizzativa**: livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative;
- performance **individuale**: competenza professionale e competenza organizzativa;
- performance **a livello di ente**: livello di raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente, espresso dalla media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative.

La performance organizzativa ed a livello di ente viene misurata e valutata dai dirigenti come descritto in sede di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al precedente paragrafo 2.

La performance individuale viene misurata e valutata, con riferimento ai fattori attinenti alla qualità del contributo apportato dai singoli.

Le valutazioni vengono articolate entro i valori sotto raggruppati:

	Responsabili P.O.	Dipendenti
Performance a livello di ente	10	10
Perfomance organizzativa	60	30
Performance individuale	30	60
TOTALE	100	100

Il risultato delle attività di misurazione e valutazione della performance è riepilogato nelle schede indicate predisposte partitamente per:

- Responsabili P.O.
- Dipendenti

Le schede di cui trattasi vengono compilate come segue:

	Performance Organizzativa	Performance Individuale	Performance a livello Ente
Dirigenti/Responsabili P.O.	OIV	OIV	OIV
Dipendenti	Responsabili P.O.	Responsabili P.O.	Responsabili P.O.

Per quanto riguarda la partecipazione dei dipendenti al conseguimento dei risultati, il dirigente attesterà nella scheda l'effettività dell'apporto fornito, con ciò consentendo la possibilità di riconoscimento delle relative quote di incentivazione.

Il punteggio assegnato ad ogni dipendente sulla base della scheda individuale di valutazione potrà variare da 0 a 100.

Per quanto riguarda l'attribuzione della produttività, si procederà applicando la seguente metodologia:

1. il totale del fondo disponibile per la produttività verrà suddiviso per il prodotto tra il numero dei dipendenti per il massimo punteggio ottenibile (100), ottenendo così il valore in termini monetari di ciascun punto conseguito;



## UNIONE MONTANA DEI COMUNI DELLA VALTIBERINA TOSCANA

ANGHIARI – BADIA TEDALDA – CAPRESE MICHELANGELO – MONTERCHI – SANSEPOLCRO – SESTINO

2. il prodotto del punteggio ottenuto in sede di valutazione per il valore monetario unitario di ciascun punto permetterà di attribuire al dipendente un primo ammontare della produttività spettante;
3. la differenza tra il totale del fondo disponibile e la somma di tutti gli importi così assegnati a tutti i dipendenti permetterà di quantificare l'importo totale dei resti (vale a dire della quota del fondo disponibile non ancora attribuita);
4. al fine di evitare una distribuzione scarsamente selettiva della produttività, tali resti saranno ripartiti tra tutti i dipendenti che abbiano ottenuto un punteggio uguale o maggiore di 70, proporzionalmente al punteggio individuale conseguito.

### 4. Processo di valutazione

Secondo le articolazioni riportate al paragrafo precedente, dipendenti e Responsabili P.O. dell'ente possono essere premiati, attivando gli appositi istituti contrattuali, in base alla misurazione degli esiti delle performance individuali ed organizzative, al raggiungimento delle finalità dell'attività amministrativa, al soddisfacimento di bisogni della collettività, al miglioramento degli standard delle prestazioni.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi per i risultati raggiunti, comporta per i dirigenti, unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste dall'ordinamento, tra cui la possibilità di revoca dello stesso incarico, previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Al responsabile di Area nei cui confronti venga accertata la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, verrà decurtata la retribuzione di risultato. Analoghe decurtazioni verranno effettuate altresì in caso di violazione delle prescrizioni imposte al dirigente dall'ordinamento vigente, in particolare qualora lo stesso non mostrasse la dovuta capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrabile attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

I dirigenti/responsabili di P.O., come prescritto dal vigente ordinamento, sono responsabili della vigilanza sulla effettiva produttività delle risorse umane assegnate, sull'efficienza della relativa struttura e relativamente all'attribuzione dei trattamenti economici al personale.

Ai Responsabili P.O. titolari di risorse di PEG/PDO viene richiesto di rendere noti al proprio personale, gli obiettivi assegnati, e quindi di coinvolgerlo pienamente sulla necessità del loro raggiungimento.

I Responsabili P.O. dovranno esplicitare direttamente e con puntualità le caratteristiche delle prestazioni che vengono richieste individualmente al fine di conseguire risultati in termini di miglioramento del servizio e di realizzazione dei piani dell'Amministrazione, richiamandosi ai fattori comportamentali individuati nelle apposite schede, che costituiranno quindi il metro per la valutazione dei comportamenti organizzativi e dei livelli di prestazione.

In sede di assegnazione degli obiettivi, dunque, dovrà essere definita la correlazione tra gli obiettivi ed i dipendenti coinvolti nel loro conseguimento. Ogni dipendente parteciperà pertanto alla realizzazione di almeno un obiettivo.

In parallelo al monitoraggio che viene effettuato periodicamente dall'OIV sul livello di raggiungimento degli obiettivi, anche i Responsabili P.O. provvedono a forme continue di monitoraggio sull'andamento dei servizi e sullo svolgimento delle prestazioni del personale assegnato, con continue verifiche, da effettuarsi con i dipendenti stessi, sulle modalità di svolgimento delle loro prestazioni.

Alla conclusione di tale processo, che avrà svolgimento di durata annuale coerentemente con i tempi della programmazione, ed effettuata l'istruttoria sul conseguimento dei risultati da parte dell'OIV, dovranno essere compilate, nell'ordine, le schede per la valutazione dei responsabili di P.O., secondo le modalità prima descritte, in seguito le schede individuali riguardanti tutto il personale.

I Responsabili P.O., tramite un processo 'a cascata' sulla base delle valutazioni sulle performance organizzative ed a livello di ente, compileranno le schede concernenti i dipendenti ad essi assegnati, certificando in merito al loro concreto ed effettivo apporto dato al conseguimento dei risultati.

I Responsabili P.O. sono chiamati altresì a svolgere una funzione di omogeneizzazione delle valutazioni, allineando i criteri utilizzati.

Dell'intero processo di valutazione dovrà esser data pubblicizzazione, così per quanto riguarda i miglioramenti raggiunti nei servizi e gli indicatori di produttività conseguiti.

### 5. Modalità di valutazione della performance dei Responsabili di P.O.

Al termine del processo valutativo, a ciascun Responsabile di P.O. viene attribuito un punteggio espresso in centesimi. L'ammontare da destinare alle retribuzioni di risultato equivale alla spesa complessiva prevista in bilancio per la retribuzione di risultato che, come da contratto, non può essere inferiore al 15% delle risorse complessivamente



## UNIONE MONTANA DEI COMUNI DELLA VALTIBERINA TOSCANA

ANGHIARI – BADIA TEDALDA – CAPRESE MICHELANGELO – MONTERCHI – SANSEPOLCRO – SESTINO

finalizzate al finanziamento delle retribuzioni di posizione e di risultato.

A tali risorse vengono aggiunte le somme imputate per la valorizzazione delle Posizioni Organizzative non utilizzate per effetto della prestazione part time al 50% dei soggetti a cui è stata attribuita tale P.O.

La ripartizione di tali somme tra i responsabili avviene mediante l'utilizzo del seguente sistema di calcolo:  
a) l'ammontare complessivo da attribuire al risultato viene suddiviso per il numero dei responsabili e successivamente suddiviso per 100, in quanto punteggio massimo conseguibile da ciascuno di esso;

b) il risultato così ottenuto costituisce il “punto valore in percentuale”;

c) a conclusione del processo valutativo, a ciascun responsabile PO viene attribuita la somma corrispondente al prodotto tra il “punteggio conseguito” per il “punto valore in percentuale”;

d) trova applicazione il sistema di perequazione tra la retribuzione di risultato e particolari compensi, ai sensi dell'art. 18, lettera h), del CCNL del 21/05/2018, come disciplinato in sede di contrattazione decentrata integrativa dell'ente

Esempio:

Spesa complessiva prevista in bilancio per la retribuzione di risultato delle P.O + somme non utilizzate per la valorizzazione delle P.O. part-time	Numero Responsabili P.O.	Valore diviso massimo attribuibile a ciascuna P.O	Punto valore diviso 100	Punteggio valutazione e esempio da scheda valutazione	Somma da attribuire(punto valore x punteggio scheda)
20.000,00+ somme residue non utilizzate per P.O. xxxx	4	5.000,00+xxx x	50	90	4.500,00+x



## **UNIONE MONTANA DEI COMUNI DELLA VALTIBERINA TOSCANA**

ANGLIARI – BADIA TEDALDA – CAPRESE MICHELANGELO – MONTERCHI – SANSEPOLCRO – SESTINO

---

### **6. Modalità di valutazione della performance dei dipendenti**

Il risultato dell'attività di misurazione e valutazione è riepilogato nelle schede allegate.

Nella valutazione delle performance dei dipendenti non è possibile stabilire un collegamento oggettivo e diretto con il punteggio conseguito dal Responsabili P.O. di riferimento. Quest'ultimo costituisce solo indicazione generica di riferimento per la valutazione a cascata del personale dipendente.

L'OIV valuta la coerenza fra punteggio conseguito dal dirigente di riferimento e schede di valutazione dei dipendenti del Settore di pertinenza.

### **7. Procedure di conciliazione**

In caso sorgano contrasti in ordine all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, le controversie vengono portate all'attenzione della Commissione di Conciliazione che si pronuncia in merito, a seguito di audizione delle parti in causa.

La Commissione di Conciliazione è composta dall'OIV, dal Presidente o Assessore al Personale e da un Responsabili P.O. non coinvolto nella controversia.