

Brescia, lì 14.02.2024

Ai Responsabili di Area, di Settore/Unità di
staff/Unità di Progetto
Ai titolari di elevata qualificazione
A tutti i dipendenti

e p.c.
al Sindaco
all'Assessore alle Risorse Umane
al Segretario Generale
al Nucleo di valutazione
alle OO.SS.
alla RSU

Oggetto: Direttiva per l'applicazione nel 2024 del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Premessa

La presente direttiva rappresenta lo strumento attuativo del Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'esercizio 2024, nell'ambito del ciclo annuale del controllo di gestione, quale parte fondamentale del più ampio sistema integrato dei controlli interni dell'Ente.

Come è noto, la programmazione della performance è inserita all'interno della sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 22 del 30.01.2024. Tale documento permette di declinare con maggior dettaglio la programmazione strategica ed operativa contenuta nel Documento Unico di Programmazione (DUP) e costituisce lo strumento che consente la definizione degli obiettivi di gestione, i soggetti responsabili, rappresentando il presupposto della successiva fase di misurazione e valutazione.

Al fine di favorire un fattivo ed efficace coinvolgimento dell'intera struttura organizzativa in tale processo, con la presente direttiva si intende fornire ai settori le indicazioni operative riferite alle finalità, ai criteri ed alle procedure da attuare nel corso dell'esercizio, specificando i contenuti correlati alla valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dell'Ente.

I principali contenuti della direttiva sono i seguenti:

1. la determinazione delle **percentuali di ponderazione dei fattori di misurazione e valutazione** della performance organizzativa ed individuale (del personale dirigenziale, dei titolari di elevata qualificazione e del personale non dirigente), nei limiti e per gli ambiti stabiliti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance;
2. la **descrizione dei fattori di misurazione e valutazione** della performance organizzativa ed individuale per ogni categoria di personale;
3. **ulteriori indicazioni** per la concreta applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con riferimento a tematiche specifiche.

1. Percentuali di ponderazione dei fattori di misurazione e valutazione della performance

In relazione agli ambiti di discrezionalità che il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha rimesso alla presente direttiva, per l'anno 2024 si confermano le seguenti percentuali di ponderazione dei fattori di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale:

a. personale dirigente (Responsabili di Area e di Settore/UdS/UdP):

Elemento di valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di Ente	5%
Performance organizzativa di Settore/ UdS/UdP	15%
Obiettivi di performance	35%
Comportamenti organizzativi	45%
Totale	100%

b. titolari di elevata qualificazione:

Elemento di valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di Settore/UdS/UdP	25%
Obiettivi di performance	30%
Comportamenti organizzativi	45%
Totale	100%

c. personale non dirigente:

Elemento di valutazione	Percentuale
Obiettivi di gruppo	52 %
Comportamenti organizzativi	48 %
Totale	100 %
Altri eventuali obiettivi (obiettivi ai sensi dell'art. 81, comma 4, CCNL 16 novembre 2022, compresi quelli finanziati ex art. 208 del Codice della strada)	In relazione alla differente quantificazione

2. Descrizione dei fattori di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale

I fattori di valutazione, la cui ponderazione è precisata nel precedente paragrafo, sono declinati, rispetto alle diverse categorie di personale come segue:

a. Personale dirigente:

- Performance organizzativa di Ente: la performance di Ente sarà misurata e valutata rispetto ad una selezione degli indicatori del "Piano degli indicatori e dei risultati attesi" riportati nella programmazione della performance;
- Performance organizzativa di Settore/UdS/UdP è rappresentata:
 - o dal grado di raggiungimento degli standard di qualità dei servizi stabiliti, per ogni Settore, nella programmazione della performance (10%);

- dal grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla sottosezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” con riferimento all’Area Settore/UdS/UdP/Servizio di riferimento (5%);
- Obiettivi del piano della performance: si tratta di tutti gli obiettivi nominativamente individuati nella programmazione della performance, la cui ponderazione specifica sarà indicata nella scheda individuale della performance attesa;
- Comportamenti organizzativi: la ponderazione dei comportamenti organizzativi, distinta per dirigenti Responsabili di Area e dirigente Responsabili di Settore/UdS/UdP, sarà, all’interno del 45% indicato in precedenza, la seguente:

PER I DIRIGENTI RESPONSABILI DI AREA:

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	7%
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	5%
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	5%
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance attesa</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nell’art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09	3%
	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita</i>	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infra annuale e finale della performance conseguita	3%
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	7%
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell’attività specifica e la responsabilità sui risultati	2%
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	5%
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	2%
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	-
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	-
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	-

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	6%

PER I DIRIGENTI RESPONSABILI DI SETTORE/UDS/UDP

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	5%
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	3%
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	3%
Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance attesa	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nell'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09	2%
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infra annuale e finale della performance conseguita	2%
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	8%
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	4%
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	4%
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	4%
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	-
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	2%
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	2%
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	6%

In applicazione del CCDI 2021-2023-Aggiornamento 2023, gli indirizzi per il personale non dirigente di cui sopra si applicano per la valutazione del personale **a tempo sia indeterminato sia determinato**.

b. Titolari di elevata qualificazione:

- Performance organizzativa di Settore/UdS/UdP è rappresentata:
 - o dal grado di raggiungimento degli standard di qualità dei servizi stabiliti, per ogni Settore, nella programmazione della performance (20%);
 - o dal grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla sottosezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” con riferimento all’Area Settore/UdS/UdP/Servizio di riferimento (5%);
- Obiettivi: si tratta di tutti gli obiettivi nominativamente individuati nella programmazione della performance: entro la percentuale massima del 30% destinata a tale fattore valutativo, il peso degli obiettivi sarà uguale;
- Comportamenti organizzativi:
 - o la valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di elevata qualificazione con gestione di personale è effettuata come di seguito indicato:

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	2%
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	3%
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	2%
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance attesa</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nell’art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09	2%
	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita</i>	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infra annuale e finale della performance conseguita	2%
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	7%
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell’attività specifica e la responsabilità sui risultati	3%
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	7%
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	5%
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	4%

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	3%
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	2%
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	3%

- la valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di elevata qualificazione senza gestione di personale è, invece, effettuata come di seguito indicato:

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	5%
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	5%
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	5%
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance attesa</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nell'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09	5%
	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita</i>	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infra annuale e finale della performance conseguita	5%
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	15%
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	-
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	-
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	5%
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	-

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	-
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	-
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	-

c. Personale non dirigente:

- Obiettivi di gruppo: gli obiettivi di gruppo del personale non dirigente sono strutturati come segue:
 - o il rispetto degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nella programmazione della performance (50%), ovvero standard di qualità dei servizi¹ e prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza;
 - o il raggiungimento degli obiettivi di performance dei Settori/Unità di staff di appartenenza (50%). Per la sola valutazione in questione del personale non dirigente, i predetti obiettivi di performance si intenderanno conseguiti con un grado di raggiungimento pari o superiore al 75%;
- Comportamenti organizzativi: i dipendenti sono valutati dai dirigenti Responsabili di Settore/Unità di staff con l'utilizzo delle schede contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (pubblicato nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" nel sito internet comunale). La valutazione dei comportamenti organizzativi si riferisce al complesso dell'attività del dipendente (e, pertanto, sia a quella finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, di cui al punto precedente, sia agli eventuali obiettivi aggiuntivi, di cui al punto successivo);
- altri obiettivi aggiuntivi si tratta di obiettivi di significativo impatto sull'Ente, previsti dall'art. 81, comma 4 del CCNL 16/11/2022 e dai progetti ex art. 208 del Codice della Strada. La valutazione di detti obiettivi sarà effettuata dai dirigenti in relazione alla percentuale di raggiungimento degli stessi ed al grado di apporto quali-quantitativo individuale. Le indicazioni operative per la rendicontazione di detti obiettivi/progetti sarà oggetto di una successiva specifica comunicazione.

3. Ulteriori indicazioni

Ad integrazione delle indicazioni fornite nei due precedenti paragrafi, si specifica quanto segue.

- **Per la valutazione del personale dirigente**, si terrà conto anche di elementi aggiuntivi che, pur non essendo direttamente richiamati tra i fattori valutativi di cui sopra, rivestono comunque prioritaria importanza nell'ambito della performance dirigenziale.
Si tratta, in particolare: della violazione degli obblighi dirigenziali, dell'assolvimento di norme la cui violazione prevede espressamente impatti sulla valutazione e sulla retribuzione di risultato (vedasi, ad esempio, gli inadempimenti in materia di trasparenza, il mancato rispetto degli obblighi in materia di tempi di pagamento, la mancata adozione del PIAO, il mancato rispetto dei termini per la conclusione dei

¹ Con un grado di raggiungimento medio per centro di costo pari o superiore al 95%, detti standard si considereranno pienamente conseguiti.

procedimenti amministrativi, ecc.), di rilievi in esito ai controlli interni o formulati da organismi terzi di controllo. L'incidenza di tali elementi sulla valutazione e sulla retribuzione di risultato (se già non stabilita nelle norme) sarà stabilita dal Nucleo di Valutazione in relazione alla gravità della violazione riscontrata.

- Per quanto concerne la **premieria aggiuntiva del personale dirigente**, come per gli anni scorsi si darà applicazione alle quote aggiuntive previste all'art. 4, e relativo Allegato n. 1, del CCDI 2021-2023 del personale dirigente per le finalità e con le modalità ivi specificate, ossia:
 - o Importi destinati ex post a premiare in modo particolare la realizzazione di un obiettivo precedentemente assegnato al dirigente (premio di eccellenza). In tal caso i fattori considerati per l'attribuzione delle quote aggiuntive sono i seguenti:
 - a. in presenza di raggiungimento dell'obiettivo in modo significativamente superiore rispetto al target atteso assegnato ex ante;
 - b. in relazione alla complessità, rilevanza e strategicità dell'obiettivo stesso.Il premio di eccellenza è corrisposto a consuntivo per intero in quanto presuppone a priori il raggiungimento al 100% dell'obiettivo a cui si ricollega.
 - o Importi destinati ex post a premiare i dirigenti che abbiano evidenziato dei comportamenti organizzativi aggiuntivi e diversi rispetto a quelli indicati ex ante nella scheda di valutazione (ma ricompresi tra i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi previsti dal Sistema di misurazione e valutazione). In tal caso i fattori considerati per l'attribuzione delle quote aggiuntive sono i seguenti:
 - a. per comportamenti organizzativi legati ad aspetti ed eventi emersi nel corso dell'anno e non preventivamente inseriti nella scheda di valutazione;
 - b. a fronte della rilevanza del comportamento manifestato dal dirigente per dette fattispecie.L'attribuzione della valorizzazione dei comportamenti organizzativi ulteriori (ed i relativi importi) deve risultare nella scheda individuale di valutazione a consuntivo del dirigente.
- Per quanto concerne la **premieria aggiuntiva del personale incaricato di elevata qualificazione** prevista all'art. 20 comma 5 del CCDI 2021-2023–Aggiornamento 2023, costituirà attività apprezzata nella valutazione da parte del Direttore Generale:
 - o il contributo al raggiungimento di obiettivi complessi, rilevanti e strategici in modo significativamente superiore rispetto al target atteso assegnato ex ante nel Piano della Performance;
 - o il contributo fornito al raggiungimento di obiettivi trasversali a più Settori non riconducibili ad obiettivi già assegnati, espresso in termini di rilevanti comportamenti organizzativi dimostrati;
 - o il contributo fornito al pieno raggiungimento di obiettivi già assegnati, pur in presenza di eventi o situazioni problematiche non prevedibili emerse nel corso dell'anno, dimostrato in termini di rilevanti comportamenti organizzativi.
- Il fattore di valutazione del comportamento organizzativo rappresentato dalla “**Capacità di valutazione dei propri collaboratori**” sarà misurato sulla base del presidio del processo valutativo, rispetto a parametri temporali e di qualità e sul grado di differenziazione e selettività. Per quanto riguarda il personale dirigenziale, la valutazione in parola sarà verificata dal Direttore Generale tenendo conto degli esiti della misurazione dei parametri sopra indicati applicati sia ai titolari di elevata qualificazione che al restante personale assegnato. Per quanto riguarda, invece, il personale titolare di elevata qualificazione, la valutazione in questione verrà effettuata dal rispettivo responsabile di Settore/UdS/UdP, tenendo conto delle proposte di valutazione, presentate per iscritto dalla E.Q., del personale alla stessa assegnato.
- Al fine di creare un efficace **collegamento tra la sottosezione “Performance” e la sottosezione “Rischi**

Corruttivi e Trasparenza” del PIAO, nella programmazione della performance è inserito un obiettivo di performance organizzativa per ogni Settore/UdS/UdP che richiama gli adempimenti, gli obiettivi e le scadenze che la sottosezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” del PIAO assegna a detto Settore/UdS/UdP. Tale obiettivo è di particolare rilievo e strategicità per tutte le categorie di personale (dirigenti, titolari di elevata qualificazione e personale non dirigente). In ogni caso, gravi inadempimenti in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione comporteranno in capo ai dirigenti maggiori ripercussioni sulla valutazione e sulla retribuzione di risultato, analoghe a quelle relative alla violazione degli obblighi dirigenziali (come sopra descritto).

Note conclusive

Si raccomanda a tutto il personale coinvolto nelle fasi del ciclo della performance (ed, in particolare, al personale dirigenziale) la massima attenzione al rispetto dei tempi e degli adempimenti stabiliti dal Sistema di misurazione e valutazione e dalla presente direttiva. Per i dirigenti ed i titolari di elevata qualificazione, poi, tale elemento costituirà anche un fattore di valutazione per la parte dei comportamenti organizzativi. In questa direttiva sono precisati tutti gli elementi che consentono di evincere la performance individuale attesa di tutte le tipologie di personale; pertanto, questa direttiva costituisce, a tutti gli effetti, formale comunicazione agli interessati.

Il personale dirigenziale è tenuto ad illustrare al personale assegnato attraverso **riunioni di Settore** (anche a distanza in forma telematica) i contenuti della presente direttiva, con particolare riferimento agli obiettivi di pertinenza per l’anno 2024.

Dell’avvenuto svolgimento di dette riunioni dovrà essere data comunicazione al Settore Program Management, tramite protocollazione di specifico verbale nell’applicativo Sicra (classificazione 1.9 “politica del personale” e fascicolo da lasciare in bianco – attribuito per competenza al Servizio Programmazione e ciclo della performance) entro il 11.03.2024.

Distinti saluti.

Il Direttore Generale
Dott. Marco Baccaglioni
(Documento firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005)