



COMUNE DI BRESCIA

Brescia, lì 07/03/2018

Ai Responsabili di Area
Ai Responsabili di Settore/Unità di staff/Servizio
Ai titolari di posizione organizzativa/alta
professionalità
Ai dipendenti

E p.c. al Sindaco
all'Assessore alle Risorse dell'Ente
Comune
al Segretario Generale
al Nucleo di valutazione
alle OO.SS.
alla RSU

Oggetto: Direttiva per l'applicazione nel 2018 del Sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Premessa

La presente direttiva, così come già accaduto negli anni precedenti, rappresenta lo **strumento attuativo** del Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'esercizio 2018 per tutte le categorie di personale soggette a valutazione.

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 posizione organizzativa/alta professionalità 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**.

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 2018** si stabiliscono le seguenti **percentuali di ponderazione dei fattori** di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale:

➤ **personale dirigente:**

| Elemento di valutazione | Percentuale |
|-----------------------------------|--------------------|
| Performance organizzativa di Ente | 5 % |



COMUNE DI BRESCIA

| | |
|---|-------|
| Performance organizzativa di Settore/Unità di staff | 10 % |
| Obiettivi di PEG – Piano della performance | 40 % |
| Comportamenti organizzativi | 45 % |
| Totale | 100 % |

➤ **titolari di posizione organizzativa/alta professionalità:**

| Elemento di valutazione | Percentuale |
|---|-------------|
| Performance organizzativa di Settore/Unità di staff | 20 % |
| Obiettivi di PEG – Piano della performance | 35 % |
| Comportamenti organizzativi | 45 % |
| Totale | 100 % |

➤ **personale non dirigente:**

| Elemento di valutazione | Percentuale |
|---|--|
| Obiettivi di gruppo | 65 % |
| Comportamenti organizzativi | 35 % |
| Totale | 100 % |
| Altri eventuali obiettivi (obiettivi strategici, obiettivi ex art. 15, comma 2, progetti art. 15 comma 5, progetti ex art. 208 del Codice della strada) | In relazione alla differente quantificazione |

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:

➤ **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 nel PEG – Piano della performance;
- Performance organizzativa di Settore/Unità di staff: è rappresentata:
 - dal grado di raggiungimento degli standard di qualità dei servizi stabiliti, per ogni Settore, nel PEG – Piano della performance (2%);
 - dal grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal “Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020” con riferimento all’Area Settore/Unità di staff/Servizio di riferimento (8%);
- Obiettivi di PEG – Piano della performance: si tratta di tutti gli obiettivi nominativamente individuati nel PEG – Piano della performance, la cui ponderazione specifica sarà indicata nella scheda individuale della performance attesa;
- Comportamenti organizzativi: la ponderazione dei comportamenti organizzativi, uguale per dirigenti Responsabili di Area, di Settore/Unità di staff e Servizio, sarà, all’interno del 45% sopra specificato, la seguente:



COMUNE DI BRESCIA

| 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 | 3% |
| | <i>Comunicazione esterna</i> | Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna | 3% |
| 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 | |
| | <i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita</i> | Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della performance conseguita | |
| 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 | 10% |
| | <i>Delega</i> | Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati | 10% |
| | <i>Coordinamento</i> | Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento | 3% |
| | <i>Gestione del conflitto organizzativo</i> | Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi | 3% |
| | <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 | |
| 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 | 8% |



titolari di posizione organizzativa/alta professionalità:

- Performance organizzativa di Settore/Unità di staff: è rappresentata:
 - dal grado di raggiungimento degli standard di qualità dei servizi stabiliti, per ogni Settore, nel PEG – Piano della performance (10%);
 - dal grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal “Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020” con riferimento all’Area Settore/Unità di staff/Servizio di riferimento (10%);



COMUNE DI BRESCIA

- Obiettivi: si tratta di tutti gli obiettivi nominativamente individuati nel PEG – Piano della performance: entro la percentuale massima del 35% destinata a tale fattore valutativo, il peso degli obiettivi sarà uguale;¹
- Comportamenti organizzativi:
 - la valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa e dei titolari di alta professionalità 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> | 3% |
| | <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 | |
| 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 | |
| | <i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita</i> | Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della performance conseguita | |
| 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 | 10% |
| | <i>Delega</i> | Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati | 10% |
| | <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 | 6% |
| | <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 | |
| 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 | 4% |

- la valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di alta professionalità **senza gestione di personale** è, invece, effettuata come di seguito indicato:

¹ Pertanto, con due obiettivi la ponderazione sarà, per entrambi, 17,5, con tre obiettivi 11,67, e così via.



COMUNE DI BRESCIA

| 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 infrannuale 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 | |
| | <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 | |



personale non dirigente:

- **Obiettivi di gruppo:** gli obiettivi di gruppo del personale non dirigente sono strutturati come segue:
 - il rispetto degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nel PEG – Piano della performance (50%), ovvero standard di qualità dei servizi e prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza;
 - il raggiungimento degli obiettivi di PEG – Piano della performance dei Settori/Unità di staff di appartenenza (50%). Per la sola valutazione in questione del personale non dirigente, i predetti obiettivi di PEG – Piano della performance si intenderanno conseguiti con un grado di raggiungimento pari o superiore al 75%;



COMUNE DI BRESCIA

- 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: sono specificamente definiti dai Responsabili di Settore/Unità, debbono essere specificamente validati dal Nucleo di valutazione, sono riportati nel PEG – Piano della performance e danno diritto per il personale coinvolto alla percezione di compensi legati alla performance aggiuntivi rispetto a quelli derivanti dai due predetti fattori. Si tratta di specifici obiettivi per le attività caratterizzate da un particolare rilievo strategico (quali in via esemplificativa quelli del personale del Corpo di Polizia Locale, delle insegnanti delle Scuole dell'infanzia, del personale addetto alle tumulazioni ed estumulazioni e del personale autista dei trasporti sociali), degli obiettivi di cui all'art. 15, comma 2, del CCNL 1.4.1999, degli obiettivi collegati ai progetti ex art. 208 del CDS ed ex art. 15, c. 5 del CCNL 1.4.1999. 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.

Ulteriori indicazioni

Ad integrazione delle indicazioni fornite nei due precedenti paragrafi, si specifica che:

- 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, costituiscono 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), 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 premialità del personale dirigente, come per gli anni scorsi si darà applicazione alle quote aggiuntive previste nell'allegato al CCDI del personale dirigente, per le finalità e con le modalità ivi specificate;
- il fattore di valutazione del comportamento organizzativo rappresentato dalla "Capacità di valutazione dei propri collaboratori" sarà misurato nel 2018, in continuità con quanto effettuato nel 2017, sulla base di:
 - presidio del processo valutativo, rispetto a parametri temporali e di qualità;
 - utilizzo dei seguenti indici statistici per verificare il grado di differenziazione e selettività:
 - capacità di differenziare: media delle deviazioni assolute dei punteggi rispetto alla loro media, espressa in termini percentuali rispetto alla differenza tra punteggio massimo e minimo attribuibile;
 - selettività: si calcola, in termini percentuali, la differenza tra il massimo punteggio attribuibile e la media dei punteggi in esame.



COMUNE DI BRESCIA

Per quanto riguarda il personale dirigenziale, la valutazione in parola sarà verificata dal Direttore generale tenendo conto degli esiti della misurazione dei parametri testé descritti applicati sia ai titolari di posizione organizzativa che al restante personale assegnato.

Per quanto riguarda, invece, il personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, la valutazione in questione è effettuata dal rispettivo responsabile di Settore/Unità di staff, tenendo conto prioritariamente del primo fattore e delle proposte di valutazione del personale non dirigente assegnato alla posizione organizzativa;

- al fine di creare un **efficace collegamento tra il sistema della performance e il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**, nel PEG – Piano della performance **è inserito un obiettivo di performance organizzativa per ogni Settore/Unità di staff** che richiama gli adempimenti, gli obiettivi e le scadenze che il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza assegna a detto Settore/Unità di staff. Tale obiettivo è di particolare rilievo e strategicità per tutte le categorie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa/alta professionalità e non dirigenti). 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 posizione organizzativa/alta professionalità, poi, tale elemento costituirà anche un fattore di valutazione per la parte dei comportamenti organizzativi.

Considerato che in questa sede sono precisati tutti gli elementi che consentono di evincere la performance individuale attesa di tutte le tipologia di personale, che è già stato adottato dalla Giunta comunale il Piano della performance 2018-20 (link:

<http://www.comune.brescia.it/trasparenza/performance/pianoperformance/Pagine/Piano-della-performance-e-relazione-sulla-performance.aspx>) e che quest'anno si sperimenterà il nuovo sistema informatizzato delle schede di valutazione (i cui tempi saranno influenzati dalla necessità di affinare lo strumento), si fa presente che la questa direttiva costituisce, a tutti gli effetti, formale avvio del processo valutativo 2018 e comunicazione agli interessati della performance attesa.

Sarà responsabilità del personale dirigenziale illustrare al personale assegnato (attraverso riunioni di Settore, comunicazioni via email, ecc.) quella parte del contenuto della presente direttiva che lo riguarda. Dell'avvenuto svolgimento di dette riunioni, dovrà essere dato conto al sottoscritto entro **il 13 aprile 2018**.

In conclusione, si anticipa che la presente direttiva potrà essere successivamente integrata o modificata laddove specifiche disposizioni dei nuovi CCNL del personale dirigente e non dirigente lo richiedessero.

Distinti saluti.

Il Direttore Generale
Dott. Giandomenico Brambilla
(firmata digitalmente)