

Brescia, lì 9/02/2023

Ai Responsabili di Area, di Settore/Unità di staff/Servizio
Ai titolari di posizione organizzativa
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 2023 del Sistema di 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 2023, 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, inserita nell'ambito della sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), approvato dalla Giunta l' 8 febbraio, è il documento che permette di declinare con maggior dettaglio la programmazione 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, si ritiene opportuno impartire ai settori le indicazioni operative riferite alle finalità, ai criteri ed alle procedure da attuare nel corso dell'esercizio.

L'ambito più strettamente correlato alla programmazione ed impiego delle risorse economico-finanziarie è già stato oggetto delle specifiche circolari della Ragioneria; in questa sede sono declinati 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 posizione organizzativa 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 2023 si confermano le seguenti percentuali di ponderazione dei fattori di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale:

a. personale dirigente:

Elemento di valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di Ente	5 %
Performance organizzativa di Settore/Unità di staff	10 %
Obiettivi di performance	40 %
Comportamenti organizzativi	45 %
Totale	100 %

b. titolari di posizione organizzativa:

Elemento di valutazione	Percentuale
Performance organizzativa di Settore/Unità di staff	20 %
Obiettivi di performance	35 %
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 (ai sensi dell'art. 81, comma 4, CCNL 16/11/2022, compresi quelli finanziati 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:

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/Unità di staff è rappresentata:

- dal grado di raggiungimento degli standard di qualità dei servizi stabiliti, per ogni Settore, nella programmazione della performance (2%);
- dal grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla sottosezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” con riferimento all’Area Settore/Unità di staff/Servizio di riferimento (8%);
- 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/Unità di staff e Servizio, 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	5%
	<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	4%
	<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	8%

PER I DIRIGENTI RESPONSABILI DI SETTORE/UNITA' DI STAFF E SERVIZIO

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	10%
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	6%
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	3%
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	3%
	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	-
	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	-
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	8%

b. Titolari di posizione organizzativa:

- Performance organizzativa di Settore/Unità di staff è rappresentata:
 - o dal grado di raggiungimento degli standard di qualità dei servizi stabiliti, per ogni Settore, nella programmazione della performance (10%);
 - o dal grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla sottosezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” con riferimento all’Area Settore/Unità di staff/Servizio di riferimento (10%);

- Obiettivi: si tratta di tutti gli obiettivi nominativamente individuati nella programmazione della performance: entro la percentuale massima del 35% destinata a tale fattore valutativo, il peso degli obiettivi sarà uguale;

- Comportamenti organizzativi:
 - o la valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa 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	3%
	<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	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	10%
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell’attività specifica e la responsabilità sui risultati	7%
	<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	2%
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	1%

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
	<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	3%

- la valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa 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	-
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	-

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
	<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 del personale non dirigente, i predetti obiettivi di performance si intenderanno conseguiti con un grado di raggiungimento pari o superiore al 75% da parte dei dipendenti del Settore interessato;
- 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. 79, comma 2, lett. c) e dall'art. 81, comma 4 del CCNL 16/11/2022 e dai progetti ex art. 208 del CDS. 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 quanto segue:

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

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,

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

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 nel CCDI 2021-2023 del personale dirigente, per le finalità e con le modalità ivi specificate.

Per quanto concerne la premialità aggiuntiva **del personale incaricato di posizione organizzativa** prevista all'art 20 comma 5 del CCDI 2021-2023, costituirà attività apprezzata nella valutazione da parte del Direttore Generale:

- 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;
- 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;
- 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 nel 2023, in continuità con quanto effettuato nel 2022, 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 posizione organizzativa che al restante personale assegnato. Per quanto riguarda, invece, il personale titolare di posizione organizzativa, la valutazione in questione verrà effettuata dal rispettivo responsabile di Settore/Unità di staff, tenendo conto delle proposte di valutazione, presentate per iscritto dalla posizione organizzativa, 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/Unità di staff che richiama gli adempimenti, gli obiettivi e le scadenze che la sottosezione “Rischi Corruttivi e Trasparenza” del PIAO 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 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).

In tema di lavoro agile, si sottolinea che la flessibilità del sistema di valutazione dell'ente, la contenuta incidenza temporale - nel modello di attuazione adottato - della prestazione lavorativa in lavoro agile rispetto al lavoro in presenza e la predisposizione di accordi di lavoro agile con l'individuazione di specifici obiettivi, consentono di ritenere adeguato alle finalità valutative il sistema in essere utilizzato per l'intero personale dell'Ente. È peraltro strutturata una modalità di verifica da parte dei dirigenti e i risultati conseguiti dal



lavoratore in modalità agile anche attraverso report di monitoraggio delle attività, per consentire eventuali adattamenti e revisioni dei progetti attivati. In proposito, nell'ambito del monitoraggio del lavoro svolto in modalità agile), la valutazione del dipendente sarà effettuata anche sotto il profilo della continuità del livello qualitativo e quantitativo delle attività svolte e dei servizi resi al cittadino, attraverso la compilazione della **nuova modulistica** che si allega alla presente direttiva.

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, 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 in stretta continuità con quanto fatto anche per il 2022; pertanto, questa direttiva costituisce, a tutti gli effetti, formale comunicazione agli interessati.

Il personale dirigenziale sarà tenuto ad illustrare al personale assegnato (attraverso riunioni di Settore anche a distanza in forma telematica, comunicazioni via mail, ecc.) i contenuti della presente direttiva, con particolare riferimento agli obiettivi di pertinenza per l'anno 2023.

Dell'avvenuto svolgimento di dette riunioni dovrà essere data comunicazione al Settore Organizzazione, Performance, Formazione e Qualità del lavoro, tramite invio di specifica nota nell'applicativo Sicra (classificazione 1.9 "politica del personale" e fascicolo da lasciare in bianco) entro il 10/03/2023.

Distinti saluti.

Il Direttore Generale
Dott. Giandomenico Brambilla
(firmato digitalmente ai sensi art. 24 D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82)