

## Il Sistema di valutazione della Performance

La legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, intitolata "Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione della legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e di altre leggi in materia di personale", stabilisce, in base a quanto previsto dall'articolo 1, comma 2, le norme relative all'organizzazione degli Enti locali. Le disposizioni riguardanti la dirigenza e i rapporti di lavoro mirano a garantire il rispetto e l'attuazione dei principi di imparzialità, trasparenza, efficienza, efficacia, economicità, pari opportunità, responsabilità, semplificazione, partecipazione ai procedimenti amministrativi, accesso ai documenti amministrativi, coordinamento e collaborazione tra organi e strutture, nonché a distinguere tra le funzioni di direzione politico-amministrativa e di controllo degli organi di governo e le funzioni di gestione dei dirigenti.

L'articolo 3, comma 1, della legge stabilisce un principio fondamentale riguardo al monitoraggio della performance. In particolare, afferma che gli organi di direzione politico-amministrativa degli enti menzionati nell'articolo 1, comma 1, sono responsabili della definizione e promozione degli obiettivi e dei programmi da realizzare. Inoltre, devono verificare se i risultati della gestione amministrativa siano in linea con le direttive fornite e monitorare l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi stabiliti. Successivamente, l'articolo 3, comma 2, lettera g), specifica che questi organi devono anche occuparsi del controllo e della verifica della conformità dei risultati gestionali alle direttive generali, seguendo le modalità previste dalla legge e dai provvedimenti organizzativi.

L'articolo 31 introduce i riferimenti a un articolato sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo che "al fine di valutare la performance organizzativa e individuale, gli enti di cui all'articolo 1, comma 1, adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto delle relazioni sindacali ove previste dal contratto collettivo regionale di lavoro. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio".

Gli articoli 32, 33 e 34 definiscono rispettivamente la performance organizzativa, la performance individuale dei dirigenti e la performance individuale del personale.

L'articolo 37 stabilisce i principi del sistema di incentivazione, affermando che per promuovere il merito e la produttività dei singoli, gli enti menzionati nell'articolo 1, comma 1, devono lavorare per migliorare le performance sia a livello organizzativo che individuale. Questo può essere fatto attraverso l'adozione di sistemi premianti che seguano logiche meritocratiche, evitando così di erogare trattamenti economici uniformi e indistinti. Le modalità di attuazione devono essere definite nei provvedimenti di organizzazione e rispettare i criteri generali stabiliti nel contratto collettivo regionale di lavoro. In particolare, i sistemi premianti sono progettati per valorizzare i dipendenti che ottengono i migliori risultati e quelli che partecipano a progetti innovativi, contribuendo così a migliorare la qualità delle attività e dei servizi offerti, con l'assegnazione di incentivi per lo sviluppo economico o per la carriera.

L'articolo 25 introduce la formazione e l'aggiornamento della dirigenza quale parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance.

La deliberazione di Giunta regionale n. 3771 del 30 dicembre 2010, recante "Approvazione delle linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'articolo 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22" descrive gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione della performance e fornisce alcune indicazioni in merito alle fasi e ai tempi in cui si articola il processo e alle sue modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Testo Unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011, in cui, agli articoli 24 e 25, definisce rispettivamente la competenza in materia di performance individuale dei dirigenti e l'indice della performance individuale dei dirigenti. L'articolo 47, comma 11, dispone in materia

di formazione e aggiornamento professionale dei dirigenti. L'articolo 62 disciplina la retribuzione di risultato.

Il Testo Unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, all'articolo 135 disciplina il salario di risultato dei dipendenti degli Enti locali. Gli articoli 150 e 151 definiscono l'allocatione delle risorse del Fondo Unico Aziendale, annualmente destinate a sostenere le iniziative rivolte a migliorare la produttività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi e finalizzate a promuovere reali e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza ed efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali

Il comune di Fontainemore nel tempo ha adottato diverse deliberazioni con cui venivano definiti i criteri per la valutazione del Segretario dell'Ente (Dirigente) e del personale appartenente alle categorie, riscontrando sempre grandi difficoltà ad attribuire le valutazioni. Certamente non esiste un sistema di valutazione "perfetto" e ciò è presente a ciascuno che si trovi ad applicarlo, non solo a progettargli. Peraltro si ritiene che ogni sperimentazione metodologica debba essere messa alla prova in diversi contesti, con condizioni diverse, con sensibilità e proposte diverse.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, quanto riguarda il Segretario e solo la misurazione della performance individuale per quanto concerne il personale delle categorie;

Tale sistema si propone in particolare di:

- ✓ rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- ✓ favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- ✓ assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- ✓ costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

• Per il Segretario:

- ⇒ il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente (performance organizzativa);
- ⇒ il piano dei comportamenti individuali dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance individuale).

• Per il personale appartenente alle categorie:

- ⇒ il piano dei comportamenti individuali dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance individuale).

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

## **Il processo di valutazione**

## Valutazione del Segretario:

Descrizione del sistema

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Sindaco del Comune di Fontainemore, nel ruolo di co-valutatore;
- la CIV, nel ruolo di validatore della valutazione;
- il Segretario nel ruolo di auto valutatore unitamente al Sindaco.

## Valutazione della performance organizzativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati al Segretario.

Gli obiettivi sono assegnati attraverso il PIAO e presentano le seguenti caratteristiche:

- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo “raggiungibili” e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 100 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 55: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 56 a 80: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 81 a 95: obiettivo conseguito;
- da 95 a 100: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “81-95” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno.

Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell’obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 56 e 80.

Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 55.

La valutazione della performance organizzativa del Segretario è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

Con riguardo ai punteggi da attribuire al grado di raggiungimento degli obiettivi, per poter quantificare al meglio il grado di raggiungimento degli stessi, è molto importante definire bene:

- gli indicatori ovvero le tipologie di attività che vengono scelte per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- i risultati attesi, ovvero i valori soglia che dovranno essere raggiunti nell’esecuzione delle tipologie di attività scelte come indicatori, per poter quantificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, attribuendo così i punteggi corrispondenti.

## Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

La valutazione comportamenti organizzativi individuali ha l’obiettivo di valutare i comportamenti del Segretario in relazione alle attese dell’organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all’inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all’interno dell’organizzazione;

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali del Segretario avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

- a) capacità di guidare i collaboratori e leadership;
- b) capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente;
- c) formazione e sviluppo professionale;
- d) innovazione dei processi organizzativi;
- e) relazioni con i diversi portatori di interesse;
- f) modalità di programmazione, di utilizzo e di rendicontazione delle risorse assegnate;
- g) capacità di individuare e risolvere i problemi;
- h) tensione al risultato e alla qualità del lavoro.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato punteggio, ossia:

prima fascia: punteggio da 0 a 55;

seconda fascia: punteggio da 56 a 70;

terza fascia: punteggio da 71 a 90;

quarta fascia: punteggio da 91 a 100

#### Valutazione complessiva della performance individuale del Segretario:

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio su comportamenti organizzativi individuali. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

A - fascia alta ( $\geq 91$ );

B - fascia medio alta ( $\leq 90$  e  $> 71$ );

C - fascia media ( $\leq 70$  e  $\geq 56$ );

C - fascia bassa ( $< 55$ ).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance utilizzato per la valutazione del Segretario dell'Ente, Dirigente per il 2023 ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (che incide per il 60% della valutazione), sia la misurazione e la valutazione della performance individuale (per il restante 40%) con specifico riferimento al Segretario dell'Ente. A titolo esplicativo la formula per la valutazione del Segretario è di seguito indicata:

punteggio totale individuale =  $(\alpha \times 60\%) + (\beta \times 40\%)$ , dove  $\alpha$ =valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e  $\beta$ =valutazione dei comportamenti organizzativi individuali.

L'erogazione del compenso incentivante verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio risultato conseguito	% del compenso erogato
<55	0%
$\geq 56$ e $\leq 70$	70%
$> 71$ e $\leq 90$	90%
$\geq 91$	100%

#### Valutazione del Personale appartenente alle categorie:

##### 1.1 Descrizione del sistema

Questo tipo di valutazione coinvolge, nel Comune di Fontainemore, il Segretario nel ruolo di valutatore.

Per il personale appartenente alle categorie, viste le ridotte dimensioni dell'Ente e il numero esiguo dei dipendenti in servizio, considerata l'oggettiva impossibilità di attribuire obiettivi strategici o operativi a dipendenti non in possesso delle qualifiche necessarie per poter agire autonomamente vincolando l'amministrazione nei confronti dell'esterno, verranno valutati esclusivamente i comportamenti organizzativi individuali, legati al dizionario dei comportamenti organizzativi di cui al modello del sistema di valutazione del personale degli Enti locali della Valle d'Aosta, redatto da un gruppo di lavoro che ha coinvolto la Commissione indipendente di valutazione, alcuni segretari degli enti locali della Valle d'Aosta e il CELVA.

#### Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in comportamenti organizzativi individuali e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La valutazione dei comportamenti del personale inquadrato nelle categorie avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. orientamento all'utente;
6. flessibilità;
7. motivazione;
8. spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato a) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie".

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio sui comportamenti organizzativi individuali.

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato; il relativo punteggio verrà ridotto come segue:

1. assenze e sanzioni disciplinari
  - a) per periodi di assenza dal servizio:
    - nessuna riduzione per periodi di assenza fino a 30 gg;
    - riduzione del 10% per periodi di assenza da 31 a 60 gg;
    - riduzione del 20% per periodi di assenza da 61 a 90 gg;
    - riduzione del 30% per periodi di assenza superiori a 90 gg;

b) per eventuali sanzioni disciplinari:

- nessuna riduzione per un solo richiamo scritto nell'anno;
- riduzione del 10% per uno o più richiami scritti;
- riduzione del 20% per multa pari a 4 ore;
- riduzione del 30% per sospensione dal servizio fino a 10 gg;
- riduzione del 50% per sospensione dal servizio per un periodo superiore a 10 gg;

2. la valutazione del raggiungimento degli eventuali obiettivi e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro;

3. il valore del salario di risultato attribuibile a ciascun dipendente è quantificato, per il personale, dall'articolo 135 rubricato "Salario di risultato" del testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta;

4. l'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente (categorie) verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio risultato conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti delle categorie il fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo di servizio.