



comune di trieste
area risorse umane, comunicazione e servizi al cittadino

**LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE
SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ
NEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

ALLEGATO B

Trieste

Premessa

L'introduzione di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale della pubblica amministrazione rientra in un più vasto e organico progetto di riforma - i cui inizi risalgono agli anni Novanta – che si sviluppa nell'ottica di un processo di riorganizzazione e razionalizzazione dell'intero comparto pubblico¹.

Il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009² è infatti intervenuto su aspetti organizzativi e gestionali del settore pubblico con l'obiettivo di realizzare un significativo miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia, che si associa invariabilmente all'esigenza di razionalizzare e di contenere il costo del lavoro.

Tale decreto introduce il cosiddetto *ciclo di gestione della performance* che per il comparto pubblico si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Più specificatamente con il D. Lgs. 150/2009 il Legislatore ha inteso predisporre un sistema globale e articolato di misurazione e valutazione della performance, che innova la preesistente disciplina in materia di valutazione del personale, ponendo tra gli obiettivi lo sviluppo dell'efficienza della Pubblica Amministrazione mediante un migliore impiego, formazione e crescita professionale delle risorse umane disponibili. Le finalità di cui all'art. 1, comma 2 del decreto si traducono in *“una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di*

¹ Le fasi fondamentali di tale riforma sono scandite dalla seguente normativa: Legge n. 142 del 1990, leggi di delega 15.03.1997, n. 59 (c.d. legge Bassanini), 15.05.1997, n. 127 (c.d. Bassanini bis), 16.06.1998, n. 191 (c.d. Bassanini ter); legge n. 265 del 1999, il d. lgs. n. 267 del 2000 (“Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali”) e, infine, la Legge Costituzionale n. 3 del 2001.

² “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” – G.U. n. 254 (Suppl. ord. n. 197).

carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità".

In definitiva l'applicazione di un "sistema di valutazione della performance" intende superare i vincoli rappresentati dalla cultura dell'adempimento - secondo un orientamento burocratico-meccanicistico – proponendo il principio secondo cui le scelte strategiche ed organizzative e le competenze professionali dei dipendenti devono essere valutate in rapporto ai risultati raggiunti in termini di benefici prodotti all'organizzazione e ai suoi utenti (ossia i cittadini, che della Pubblica Amministrazione sono i destinatari e gli interlocutori principali).

Tale progetto si traduce nell'avvio di un processo formalizzato, capace di strutturare e di rendere omogenei i risultati della valutazione dei dipendenti, individuando l'aspetto tecnico (metodologie) e la dimensione completa del processo di valutazione (fasi, attività, finalità e ruoli coinvolti).

La misurazione e valutazione della performance appare quindi finalizzata a indirizzare e a gestire i comportamenti di lavoro dei dipendenti dell'Ente pubblico affinché siano coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa (o dell'Ente) e a migliorarne i risultati in termini di efficienza ed efficacia.

Poiché la valutazione del personale è di per sé un'operazione molto complessa, è essenziale individuare un impianto valutativo congruente con gli indirizzi organizzativi dell'Ente che lo dovrà adottare, ovvero che tenga presenti le specificità sia dell'organizzazione sia delle figure professionali che ne fanno parte e delle competenze lavorative che esprimono. Il tutto è orientato allo sviluppo di una corretta progettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti.

Il Sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema è l'insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente è in grado di misurare e valutare le performance organizzative ed individuali.

L'elaborazione e l'applicazione del Sistema sono sostenute dalle puntuali indicazioni a cura della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), istituita ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. n. 150/2009 (con Delibera n. 89 del 24.6.2010).³

³ Delib. n. 88/2010 - "Linee guida per la definizione di standard di qualità", n. 89/2010 - "Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)", n. 112/2010 - "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance (articolo 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150" e n. 121/2010 - "Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto "l'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della

In esso sono contenute modalità e tempi con cui l'amministrazione gestisce il "Ciclo di gestione della performance" (art. 4); inoltre definisce gli obiettivi e gli indicatori (art. 5) ed effettua il monitoraggio della performance (art. 6).

Per quanto concerne gli obiettivi essi devono avere precise caratteristiche, ovvero essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 c. 3 del decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche⁴, individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Tale Sistema deve "consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'Amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti".

In particolare, gli **ambiti della performance organizzativa** sono i seguenti (art. 8):

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni** della collettività;

performance".

⁴ Delib. Civit n. 88 e 89/2010.

- b) l'**attuazione di piani e programmi**, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del **grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi** anche attraverso modalità interattive;
- d) la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo **sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni** con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- h) il raggiungimento degli **obiettivi di promozione delle pari opportunità**.

Fasi del ciclo della performance



Il Piano è lo strumento attraverso il quale l'Ente esplicita le performance organizzative ed individuali che intende raggiungere e per tale motivo viene definito ogni anno⁵, definendo gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Nel Piano si esplicita il "legame" tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'Amministrazione.

In particolare deve essere riportata la descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano⁶ (che garantisce la piena trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della performance⁷),

⁵ D. Lgs. 150/2009, art. 10.

⁶ Delib. CIVIT n. 112/2010.

⁷ D. Lgs. 150/2009, art. 11, c. 3.

le modalità con cui l'amministrazione ha garantito il collegamento ed integrazione del Piano della performance con il processo e i documenti di programmazione economico finanziaria e di bilancio⁸,

ogni eventuale criticità relativa all'attuazione del Ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del decreto (con particolare riferimento agli indirizzi contenuti nella presente delibera o di altre connesse delibere della Commissione⁹ per garantire la piena attuazione delle finalità di qualità, comprensibilità ed attendibilità della rappresentazione della performance).

Il ciclo della performance si completa con la "relazione sulla performance" e con le "misure per garantire la trasparenza e la rendicontazione delle performance".

Le funzioni di garanzia del Sistema sono attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) - di cui all'art. 14 del decreto - o dal Nucleo Interno di Valutazione¹⁰.

Funzioni e soggetti che attuano il sistema della performance

Nella tabella qui di seguito riportata si elencano le funzioni assegnate agli Enti dal Decreto e i soggetti cui sono state assegnate.

FUNZIONI	SOGETTI	Rif. normativi
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance".	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione.	OIV	Art. 30, comma 3
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione.	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati.	Ogni amministrazione	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)

⁸ D. Lgs. 150/2009 art. 5, c. 1, e art. 10, c. 1.

⁹ Delib. CIVIT n. 89/2010 e n. 104/2010.

¹⁰ Delib. CIVIT n. 121/2010 e n. 23/2012, sostituita dalla delibera n. 12/2013 (...le regioni, gli enti regionali, le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e gli enti locali, stante il mancato rinvio dell'art. 16, comma 2, del d. lgs. n. 150/2009 all'art. 14 dello stesso decreto, salvo quanto espressamente previsto dalla normativa di adeguamento, hanno la facoltà, e non l'obbligo, di costituire l'OIV, in quanto, nella loro autonomia, possono affidare ad altri organi i compiti previsti dai principi di cui alle disposizioni del d. lgs. n. 150/2009 indicate nel citato art. 16, ma, qualora detti enti procedano alla nomina dell'OIV – o in applicazione della normativa di adeguamento ai principi del d. lgs. n. 150/2009, o per autonoma decisione – devono individuarne i componenti in conformità all'art. 14 dello stesso decreto e tenendo conto dei requisiti previsti dalla delibera n. 12/2012, previo parere favorevole della Commissione).

Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio.	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti.	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa.	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale.	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale.	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance.	Organo di indirizzo politico- amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati.	Organo di indirizzo politico- amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente.	Organo di indirizzo politico- amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità.	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.	OIV	Art. 14, c. 4 c) e c. 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi.	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.	OIV	Art. 14, comma 5

Ambiti di misurazione e valutazione della performance

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, che ha introdotto il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, all'art. 7, dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la **performance organizzativa e individuale** e che a tal fine esse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

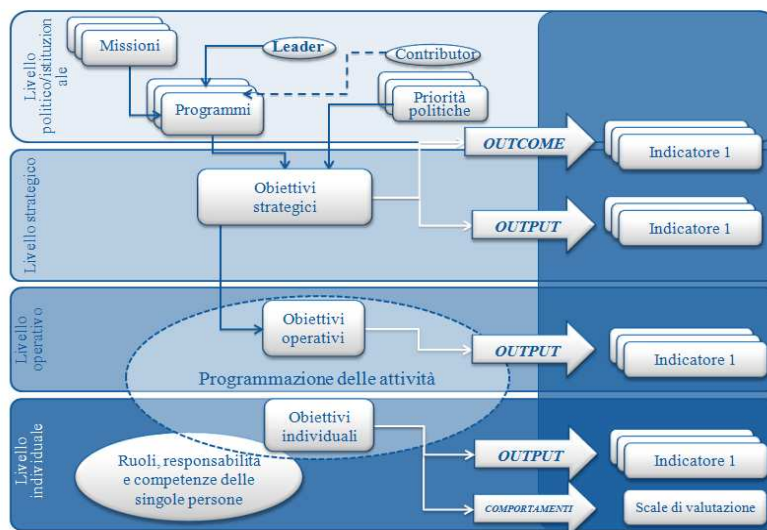
L'art. 9 introduce il concetto di **performance individuale**, distinguendo tra la valutazione dei dirigenti e la **valutazione del personale con qualifica non dirigenziale**, e stabilendo espressamente:

c. 1) che “la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;

c. 2) che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Come indicato nella relativa delibera CIVIT¹¹ “il processo di misurazione e valutazione della performance individuale va inquadrato discende in maniera integrata”.

collegamento tra dimensione organizzativa e individuale
Delibera Civit 114/2010



Soggetti della valutazione

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti (art. 3. - *Principi generali*).

¹¹ Delibera CIVIT n. 1/2012 “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”, p. 17.

Il decreto disciplina la parte relativa ai soggetti preposti alla valutazione, per cui la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta (art. 7, comma 2):

“a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all’articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e) , del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all’articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto”.

Valutazione della performance individuale

Una valutazione corretta e articolata richiede necessariamente l’analisi della prestazione, ossia il contributo che l’individuo fornisce in termini di comportamenti organizzativi richiesti dal profilo professionale ricoperto e dal raggiungimento degli obiettivi attribuiti.

La “guida operativa” per la valutazione della performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità costruisce una puntuale descrizione della metodologia adottata dall’Ente al riguardo.

L’art. 9 del decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della **performance individuale**, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

- per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Ai fini di una corretta valutazione della performance CIVIT¹² ha messo in luce l'obbligo di delineare dettagliatamente la "catena valutatore–valutato", ossia "la chiara correlazione tra tutti i soggetti valutatori ed i rispettivi soggetti valutati, coerente con l'organigramma e le caratteristiche funzionali dell'amministrazione. Tale declinazione della "catena" è necessaria, oltre che per ragioni di trasparenza, anche al fine di verificare l'effettiva corrispondenza tra i soggetti che assegnano gli obiettivi e i soggetti valutatori degli assegnatari dei predetti obiettivi".

Quanto alle fasi di misurazione e valutazione della performance, esse si riassumono in:

- ✓ assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- ✓ monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- ✓ analisi dei dati e valutazione;
- ✓ comunicazione dei risultati;
- ✓ elaborazione di piani di miglioramento individuali.

Come suggerito dalla delibera CIVIT 1/2012, queste fasi richiedono ("in ottica di maturità del Sistema") di essere corredate di un "manuale per i valutatori, comprensivo di tutti gli accorgimenti e metodologie necessarie a instaurare una solida cultura della valutazione della performance". Tutto ciò in un'ottica di miglioramento prima di tutto individuale, intendendo il ciclo di valutazione della performance quale percorso di miglioramento della prestazione lavorativa. La valutazione, peraltro, riguarda la prestazione della persona in un determinato ruolo e non la persona in quanto tale.

In questa prospettiva si colloca anche la stessa comunicazione tra valutatore e valutato che deve accompagnare l'intero percorso: la comunicazione della valutazione conclusiva, infatti, (dall'assegnazione e condivisione degli obiettivi, al monitoraggio dei risultati fino all'esito della prestazione) è una fase che non conclude di fatto l'intero processo valutativo, prevedendo l'elaborazione di piani di miglioramento individuali.

Procedure di conciliazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede (art. 7, c. 3 D. lgs. 150/2009) che siano esplicitate sia le procedure - ossia le fasi, i tempi e i risultati finali dell'iter valutativo della performance individuale del dipendente - sia le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

¹² Delib. CIVIT n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance", pp. 17-18.

La Commissione (CIVIT)¹³, prefigurando il possibile insorgere di “*contrast*i tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati”, è intervenuta con due successive delibere ribadendo la necessità di individuare le “*procedure di conciliazione*”, ossia “*le iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, secondo una disciplina che si ispiri “ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità”*”.¹⁴



In quest’ottica si rimanda all’art. 18 del CCDI/2016 che integralmente recita:



"Lo scopo principale della valutazione è la qualità del servizio pubblico ed è compito del/la valutatore/trice creare condizioni favorevoli al raggiungimento degli obiettivi dell’Ente. Per verificare il corretto andamento della valutazione, il/la valutatore/trice dovrà effettuare obbligatoriamente un colloquio intermedio. Egli/Ella potrà comunque attivare durante l’anno ulteriori colloqui di feedback con il/la valutato/a, che sono invece obbligatori nel caso in cui si registrino variazioni nel corso dell’attività del/la dipendente (scostamenti tra risultati e obiettivi assegnati/comportamenti attesi) per discutere eventuali azioni di supporto e miglioramento. Il colloquio intermedio obbligatorio dovrà essere completato entro un termine tassativo - che sarà comunicato a cura della Direzione dell’Area Risorse Umane - scaduto il quale non sarà possibile accedere al software della valutazione. Eventuali anomalie e irregolarità, che emergeranno alla scadenza di tale termine, saranno segnalate ai Dirigenti responsabili e al Direttore Generale/Segretario Generale.

La valutazione si basa, infatti, sulla trasparenza delle richieste e quindi sulla comunicazione.

E’ compito del/la valutatore/trice creare condizioni favorevoli al raggiungimento degli obiettivi dell’Ente.

Nel caso in cui il/la dipendente non concordasse con la valutazione ricevuta è prevista la seguente procedura di conciliazione:

  entro 20 giorni dalla data di ricevimento della propria scheda il/la dipendente potrà presentare (presso la cancelleria della struttura di appartenenza) richiesta motivata di revisione della valutazione, indirizzandola al collegio di conciliazione tramite il/la Dirigente valutatore/trice (o il/la suo/a sostituto/a), che, entro i successivi 10 giorni, dovrà inoltrarla completandola con la documentazione ritenuta necessaria ai fini di una corretta analisi del percorso del/la valutato/a (scheda di valutazione individuale). Il collegio di conciliazione – che sarà chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema- provvederà a fissare la data di convocazione del ricorrente entro 20 gg. dal ricevimento della richiesta.

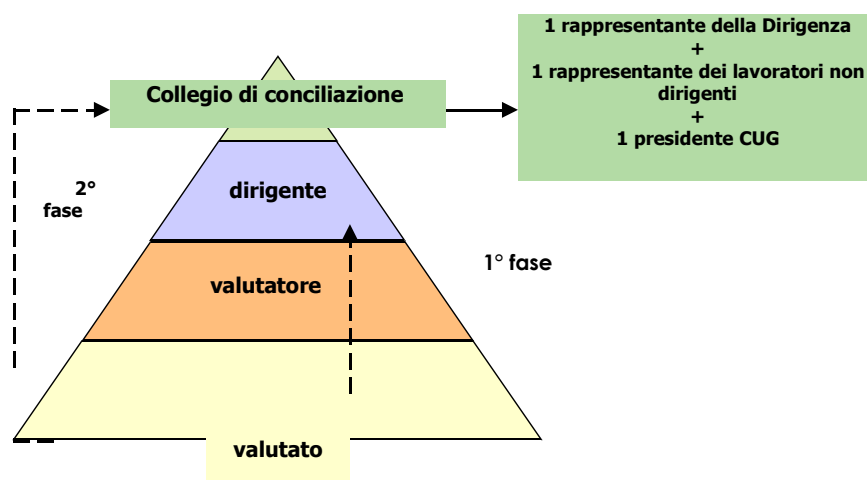
  Poiché la composizione del collegio di conciliazione deve rispettare il principio di terzietà dello stesso, l’organo - istituito ai fini di cui sopra - sarà collegiale, ossia composto da tre

¹³ Delib. CIVIT n. 104 (art. 2, p.to 4) e n. 124 del 2010.

¹⁴ Delib. CIVIT n. 124/2010 [...] l’esigenza dell’adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell’art. 7, co. 3, del d. lgs. n. 150/2009, deve essere soddisfatta o con l’istituzione di un **apposito collegio di conciliazione** nelle forme anzidette o con l’applicazione dell’istituto di cui all’art. 410 cpc.

persone, nel rispetto della parità di genere: un/a rappresentante della Dirigenza (il/la Dirigente delle Risorse Umane o il/la suo/a sostituto/a), un/a rappresentante sindacale dei/delle lavoratori/trici non dirigenti, scelto/a dal/la dipendente e il/la Presidente del C.U.G; i/le dirigenti presenti nel collegio non possono essere i/le dirigenti gerarchicamente sovraordinati ai/alle valutati/e e ai/alle valutatori/trici, né appartenere alla medesima Area.

Resta inteso che è facoltà del dipendente avvalersi delle procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c.



Per una disamina più approfondita su metodologie e valutazione delle prestazioni e sul ruolo dell'individuo nelle organizzazioni si rimanda alla bibliografia e ai siti qui di seguito indicati.

Bibliografia

- Delibera n. 88/2010, “Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198)”.
- Delibera n. 89/2010, “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), il testo della delibera è consultabile nel sito istituzionale della CIVIT .
- Delibera n. 104/2010, “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010”.
- Delibera n. 111/2010, in tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e all’art. 9 del decreto legge n. 78 del 2010, convertito, con modificazioni dalla legge n. 122 del 2010.
- Delibera n. 112/2010, “Struttura e modalità di redazione del piano della performance”.
- Delibera n. 114/2010, “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance” (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)
- Delibera n. 124/2010, “Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, decreto legislativo n. 150/2009)”.
- Delibera n. 1/2012, “Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei piani della performance”.
- Delibera n. 23/2012, “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)”.
- Delibera n. 6/2013, “Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l’annualità 2013”.

AA.VV. [2003], *Misurare per decidere. La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino.

Bolognini, M. [2003], *Il governo delle risorse umane*, Roma, Carocci.

Cardano, M. [2003], *Tecniche di ricerca qualitativa*, Roma, Carocci.

Costa, G., Gianecchini, M. [2005], *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw-Hill.

Costa, G., Gubitta, P. [2004], *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Milano, McGraw-Hill.

Di Francesco, G. [2003], *Ricostruire l’esperienza. Competenze, bilancio, formazione*, Milano, Franco Angeli.

Dupuy, F., Thoenig, J.C. [1986], *Sociologia dell’azione burocratica*, Bologna, Il Mulino.

Macri, D.M., Tagliaventi, M.R. [2000], *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. Teorie, tecniche, casi*, Roma, Carocci.

Normann, R., [1992], *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etaslibri.

Russi, F., D’Amico D., Ebene P., Magellano [2008], *Gestire la conoscenza per creare valore nella P.A.*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino.

Scott, W.R. [1998], *Istituzioni e organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.

Solari, L. [2004], *La gestione delle risorse umane*, Roma, Carocci.

Siti:

www.civit.it

www.magellanopa.it