

Aggiornamento 2019 alle misure organizzative in merito alla definizione del Ciclo della performance, di cui all'art. 4 del D.Lgs. 150/2009 e alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Premessa

Nell'ambito del continuo e caotico processo di riforma della Pubblica Amministrazione, il decreto legislativo n. 150/2009, noto come decreto Brunetta (semplicemente "decreto" per il prosieguo) mira a realizzare l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni attraverso una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro pubblico, l'introduzione di nuove regole in materia di contrattazione collettiva e di sistemi di valutazione delle strutture e del personale. Il decreto inoltre si propone di valorizzare il merito, di promuovere la pari opportunità, di disciplinare con più rigore la dirigenza pubblica e la responsabilità disciplinare.

L'intera normativa ruota intorno al concetto di *performance* intesa, all'interno, come sistema razionale di organizzazione e di gestione e, all'esterno, come proiezione dell'attività e del funzionamento dell'amministrazione in termini di risultato. Secondo la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche –CIVIT- (ora ANAC, delibera 89/2010) la *"performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita"*. In sintesi, il termine **"performance"**, utilizzato costantemente dal Legislatore nazionale, può tradursi, nel nostro ambito linguistico, con "rendimento", "prestazione", con riferimento esteso ai processi correlati che al raggiungimento di tale rendimento o prestazione concorrono.

Il sistema di misurazione e di valutazione introdotto è il punto che mira a dare concretezza all'innovazione. I principi generali della riforma riguardano:

- le finalità della misurazione e valutazione della performance che consistono nel miglioramento della qualità dei servizi offerti e nella crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti;
- l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni della misurazione e della valutazione della performance complessiva, delle unità organizzative o aree di responsabilità e dei singoli dipendenti;
- l'adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa secondo criteri connessi a soddisfare gli interessi dei destinatari dei servizi e degli interventi;
- l'adozione di modalità e strumenti di comunicazione che garantiscano la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance;



- l'erogazione dei premi legati al merito subordinata alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

Il tutto naturalmente senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Disposizione imbarazzante che campeggia in tutti i provvedimenti legislativi che impongono nuovi e gravosi oneri agli enti locali, costretti sistematicamente a violarla.

2. L'estensione delle disposizioni del decreto 150/2009 agli enti locali

Il decreto si applica agli enti locali prevedendo:

- **disposizioni di diretta applicazione** dall'11 novembre 2009 (data di entrata in vigore del decreto): articoli da 28 a 30, da 33 a 36, 54, 57, 61, 62, comma 1, 64, 65, 66, 68, 69 e 73, commi 1 e 3 ai sensi dell'art.74, comma 1;
- **disposizioni che prescrivono l'adeguamento degli ordinamenti ai principi** contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9, 15, comma 1, 17, comma 2, 18, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26, 27, comma 1, e l'articolo 62, commi 1-bis e 1-ter, (articolo 16, comma 2, articolo 31 e articolo 74, comma 2).

Per altre disposizioni nulla si dice, per cui sono da intendersi come mero riferimento per gli enti locali.

3. I presupposti del sistema di misurazione e valutazione della performance: il ciclo di gestione della performance e il principio della trasparenza

3.1 Sistema di misurazione e valutazione della performance

Ai sensi dell'articolo 7 del decreto, le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare, con apposito provvedimento, il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" allo scopo di procedere annualmente a valutare la performance organizzativa e individuale. Detto sistema presuppone l'introduzione del **ciclo di gestione della performance**, previsto dall'articolo 4 del medesimo decreto, che rappresenta la premessa logica e metodologica dell'intero processo, e si basa sul principio della trasparenza.

3.2 Il Ciclo di gestione della performance

Il *ciclo di gestione della performance* si sviluppa attraverso le seguenti fasi in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio:

- 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, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

3.3 Il Piano della performance

Punto di partenza del ciclo è il “**Piano della performance**” (articolo 10) che presenta le seguenti caratteristiche:

- è un documento di programmazione triennale da approvarsi entro il 31 gennaio di ogni anno
- è coerente con il ciclo della programmazione e del bilancio
- individua obiettivi strategici ed operativi
- definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’ente
- definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale
- è redatto annualmente entro il 31 gennaio
- la mancata adozione implica il divieto di erogare la retribuzione di risultato ai dirigenti e il divieto di procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Recentemente l'art. 3, comma 1, lettera g-bis), della L. n. 213/2012, ha introdotto il comma 3 bis all'art. 169 del TUEL, disponendo che il Piano della Performance, unitamente al Piano dettagliato degli Obiettivi, sia unificato organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione,

3.4 Gli obiettivi

L’individuazione degli **obiettivi** e la loro misurazione attraverso adeguati indicatori rappresenta la caratteristica fondamentale del Piano. In base all’articolo 5, comma 2 del decreto le amministrazioni pubbliche, ivi compresi le regioni e gli enti locali, devono assicurare che essi siano:

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

3.5 La Relazione sulla performance



La Relazione sulla performance di cui al precedente punto 3.3, dà conto dei risultati raggiunti al di là degli aspetti economico-finanziari.

La Relazione presenta le seguenti caratteristiche:

- è un documento annuale da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo e può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del TUEL (art. 10, comma 1 bis del decreto)
- evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti con riferimento agli obiettivi programmati e alle risorse utilizzate
- rileva gli scostamenti tra risultati e obiettivi
- evidenzia il bilancio di genere realizzato
- è diretto agli organi di governo, ai vertici dell'ente, agli organi esterni, ma soprattutto ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari di servizi dell'ente.

Parallelamente alla misurazione e alla valutazione della *performance*, le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

4.1 Elementi costitutivi e soggetti

Si è già detto che tutte le amministrazioni pubbliche, e perciò anche gli enti locali, sono tenute ad adottare, con apposito provvedimento, il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" allo scopo di procedere annualmente a valutare la performance organizzativa e individuale. Ai sensi dell'articolo 7 del decreto, detto provvedimento individua, secondo le direttive della CIVIT (ora ANAC¹) adottate sulla base di protocolli d'intesa con l'ANCI e con l'UPI, i seguenti elementi del sistema:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti
- le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

¹ La CIVIT - Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, è stata istituita con il decreto legislativo 150/2009. La commissione è entrata in funzione nel 2010. Con la legge 190/2012 (cd. "legge anticorruzione") ha cambiato denominazione in Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza nelle amministrazioni pubbliche. Due anni più tardi, con il decreto-legge 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge 114/2014, l'Autorità è stata soppressa facendone confluire strutture e personale nella Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) creata con la stessa norma. Con le modifiche introdotte dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 al Decreto, dal 22-6-2017 sono state attribuite al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.



I **soggetti** preposti alla misurazione e alla valutazione della performance, previsti dall'articolo 12, sono:

A) il **Dipartimento della funzione pubblica** titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento.

B) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance (**OIV**), che esercitano in piena autonomia funzioni di monitoraggio del funzionamento del sistema, provvedono alla validazione della Relazione di performance, verificano la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, promuovono la trasparenza e l'integrità, verificano i risultati sulle pari opportunità, curano annualmente indagini sul benessere organizzativo e sulla condivisione del sistema di valutazione. In particolare, detti organismi svolgono attività di controllo strategico e propongono all'organo di governo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi. Secondo quanto disposto dalla delibera della CIVIT n. 23/2012, sostituita dalla delibera n. 12/2013, gli enti locali, stante il mancato rinvio dell'art. 16, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 all'art. 14 dello stesso decreto 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 decreto indicate nell'art. 16.

C) gli **organi di indirizzo politico-amministrativo** di ciascuna amministrazione, che promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità

D) i **dirigenti** di ciascuna amministrazione con riferimento all'attività e al personale del settore o servizio cui sono preposti.

Particolare rilievo assumono al riguardo le deliberazioni della CIVIT n. 89/2010 sugli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, n. 112/2010 sulla struttura e le modalità di redazione del Piano della performance e soprattutto la deliberazione n. 121 del 9.12.2010 che contiene osservazioni al documento dell'ANCI avente per oggetto *"L'applicazione del decreto legislativo 150/2009 agli enti locali: le linee guida in materia di ciclo della performance"*.

In particolare, la citata delibera n. 89/2010 precisa in premessa che gli indirizzi in materia di sistema di misurazione e valutazione trovano applicazione immediata per i ministeri, le aziende ed amministrazioni dello Stato mentre costituiscono linea guida per l'adeguamento degli ordinamenti di enti locali. Nell'approfondire la problematica attinente alla concreta attuazione del Sistema, la delibera definisce gli elementi costitutivi del medesimo in: *indicatori, target e infrastruttura di supporto* e aggiunge: *"Nel decreto la misurazione della performance è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. La misurazione della performance è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della performance, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. ..."*

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. ...

Un Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali:

- 1. indicatori;*
- 2. target;*
- 3. infrastruttura di supporto e processi.*

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ideali. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile;



per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto. ...

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale..., è necessario che:

- il target sia ambizioso, ma realistico;*
- il target sia quantificabile e misurabile;*
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;*
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;*
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);*
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;*
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.*

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati”.

Successivamente la CIVIT torna sugli indicati argomenti con ulteriori indicazioni e precisazioni. Si richiamano al riguardo le seguenti delibere:

- n. 1/2012: “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”
- n. 2/2012: “Linee guida per il miglioramento della predisposizione e dell'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”
- n. 3/2012 “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”
- n. 4/2012 “Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D.Lgs. n. 150/2009)”
- n. 5/2012 “Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”
- n. 6/2012 “Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance (art. 14, comma 4, lettera c, del D.Lgs. n. 150/2009)”
- n. 6/2013 “Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'anno 2013”

4.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale: la valorizzazione del merito

I criteri e gli strumenti per la valorizzazione del merito e per l'incentivazione della performance individuale dei dipendenti e dei dirigenti costituiscono oggetto delle disposizioni contenute nel titolo terzo del decreto. Le amministrazioni promuovono il merito e il miglioramento della performance anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e



l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera. Premi e incentivi devono comunque essere assegnati sulla base di verifiche e di attestazioni derivanti dal sistema di misurazione adottato in quanto è vietata la distribuzione indifferenziata o automatica dei medesimi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale spetta ai singoli dirigenti con riferimento al personale assegnato all'unità organizzativa cui il dirigente è preposto. I criteri e le modalità della misurazione e della valutazione sono stabiliti nel provvedimento che disciplina il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ente, ma occorre tuttavia considerare:

- il conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo
- la qualità del contributo all'unità organizzativa in cui il dipendente opera
- le competenze dimostrate
- i comportamenti professionali e organizzativi.

Per premiare il merito e la professionalità, le regioni e gli enti locali utilizzano, oltre a quanto stabilito in via autonoma nei limiti delle risorse disponibili, i seguenti strumenti adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti (articolo 20):

- il bonus annuale delle eccellenze
- il premio annuale per l'innovazione
- le progressioni economiche
- le progressioni di carriera
- l'attribuzione di incarichi e di responsabilità
- l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

I criteri base di attribuzione dei premi consistono nella selettività, valutazione differenziata e valorizzazione del merito.

In ordine alla misurazione e alla valutazione della performance individuale, la citata deliberazione della CIVIT n. 121/2010 precisa, tra l'altro, quanto segue:

“Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono, come noto, i seguenti:

- 1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;*
- 2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti, dalla singola persona;*
- 3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);*
- 4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);*
- 5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;*
- 6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;*
- 7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane;*



Un buon sistema di misurazione della performance individuale risulta caratterizzato, a titolo esemplificativo, dai seguenti elementi:

- *Individuazione dei valutati in coerenza con gli artt. 9 D.Lgs. n. 150/09 e 16-17 D.Lgs. n. 165/01*
- *Distinzione dei criteri di valutazione tra personale dirigente e non dirigente*
- *Distinzione dei criteri per i dirigenti di vertice (Segretario Generale/Direttore Generale)*
- *Dizionario delle competenze formulato come lista di comportamenti (o come insieme di conoscenze, capacità ed attitudini)*
- *Adozione di scale di valutazione*
- *Adozione di pesi associati agli obiettivi e/o indicatori*
- *Definizione di procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali*
- *Utilizzo di schede di valutazione*
- *Definizione di ulteriori approcci aggiuntivi rispetto al gerarchico (ad esempio: autovalutazione, dal*
- *basso all'alto, dagli stakeholder, 360 gradi)*
- *Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati*
- *Descrizione di piani di miglioramento individuali*
- *Presenza delle procedure di conciliazione*
- *Presenza di un soggetto terzo valutato/valutatore nelle procedure di conciliazione (delibera CiVIT*
- *n. 104/2010)*
- *Definizione di indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi*
- *Presenza di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo*
- *Differenziazione tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi*
- *Collegamento con i sistemi incentivanti (specificare: fasce di retribuzione, progressioni di carriera, e tc.) “.*

4.3 La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti

In ordine alla misurazione e alla valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità, oltre all'applicazione dei criteri indicati nel paragrafo precedente, l'articolo 9 del decreto stabilisce ulteriori elementi.

La misurazione e la valutazione vanno in particolare collegate:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;



d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La valutazione dei dirigenti spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo, e nel caso dei Comuni e delle Province al sindaco e al presidente della provincia, sulla base di una proposta motivata dell'OIV (o Nucleo di Valutazione, nel nostro caso).

Per le disposizioni contrattuali vigenti si rinvia all'art. 23 del CCNL del 10. 4.1996, e successiva modifica.

4.4. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa si manifesta indubbiamente complessa.

Essa presuppone l'attivazione del ciclo di gestione della performance e soprattutto la redazione a consuntivo della Relazione sulla performance in cui, attraverso appropriate descrizioni e l'introduzione di adeguati indicatori, non soltanto di input e di output, ma soprattutto di outcome, viene dimostrata in maniera significativa l'intera attività svolta dall'ente e dalle sue articolazioni organizzative. Ai sensi dell'articolo 8 del decreto 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione delle politiche attivate per soddisfare i bisogni finali della collettività amministrata
- l'effettivo grado di attuazione di piani e programmi: fasi, tempi, standard qualitativi e quantitativi
- risorse assorbite
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi
- l'efficienza e nell'impiego delle risorse e, in particolare, il contenimento e la riduzione dei costi e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- il conseguimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'articolo 8, cui si riferisce il sistema di misurazione della performance organizzativa, non rientra tra le disposizioni cui gli enti locali sono tenuti ad adeguarsi.

5. L'applicazione della norma nell'ordinamento e nella prassi del Comune di Novi Ligure

In relazione a quanto previsto dal citato decreto, il presente documento:



1. individua e definisce il “Ciclo di gestione della performance” (art 4 decreto) ed il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” (art 7 decreto), rappresentati documentalmente dal Piano della performance e dalla Relazione sulla performance di cui all’art. 10 del medesimo decreto
2. introduce misure organizzative e costituisce atto di ricognizione e di indirizzo nei confronti del personale coinvolto nei processi di programmazione e di verifica dei risultati.

L’assetto che ne deriva tiene conto:

- in primo luogo della specifica realtà locale del Comune di Novi Ligure, in un contesto di scarsità di risorse e di incremento di adempimenti formali legati in particolare al nuovo assetto dei controlli, della trasparenza, della normativa anticorruzione;
- dell’autonomia riconosciuta agli enti locali dallo stesso decreto, il quale, in relazione al Titolo II “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance”, prevede non la pedissequa applicazione della norma ma l’adeguamento dell’ordinamento ai soli principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1, rimanendo quindi escluso qualsiasi riferimento al Piano della performance e alla Relazione sulla performance previsti dall’art. 10;

e, in subordine:

- degli indirizzi della Funzione Pubblica e delle deliberazioni della CIVIT, con particolare riferimento alla n. 6/2013 “Linee guida relative al ciclo di gestione della *performance* per l’annualità 2013”, per quanto applicabili;
- delle Linee Guida elaborate dall’ANCI in materia.

5.1 Il Ciclo della performance

Va preliminarmente osservato che, analizzando le fasi del ciclo della performance così come indicate dall’art. 4 del Decreto, gli strumenti attualmente in uso agli EELL rispondono nella sostanza a molte delle richieste della riforma. In particolare i documenti di programmazione e pianificazione richiamati dal Titolo II della Parte II del TUEL (su tutti il Documento unico di programmazione (DUP) e il PEG/PDO) formalmente assolvono la funzione indicata dal Decreto relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi di gestione e al collegamento tra questi ultimi e le risorse.

Può essere utile il seguente prospetto di collegamento:

Azioni richieste dal D. Lgs. 150/09	Strumenti in uso negli Enti Locali
Programmazione dei servizi e degli interventi previsti su cui misurare la performance dell’Ente	Bilancio e DUP

Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (individuali e organizzativi)	PEG/PdO
Collegamento tra obiettivi e allocazione risorse	
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Verifica interna a cura del Controllo di Gestione (CdG) Controllo di regolarità amministrativa (verifica della legalità sostanziale)
Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale	Report CdG Sistema di valutazione
Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito	Sistema di valutazione, attraverso il Nucleo di Valutazione (NdV)
Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Referto del CdG Relazione al Consuntivo Relazione finale del Nucleo di Valutazione

In dettaglio, i documenti che supportano il funzionamento del sistema dei controlli e del ciclo della performance, organizzati in una logica a cascata (top down direbbe il Legislatore), sono i seguenti:

- Linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio Comunale ex art. 46 del TUEL (definiscono il livello strategico individuando le azioni e i progetti da realizzare nel corso del mandato)
- Documento Unico di Programmazione (DUP)
- Bilancio di previsione triennale
- Piano Esecutivo di Gestione (PEG)/Piano degli Obiettivi (PdO)/Piano della Performance (PdP)
- Relazione sulla Performance.

Si ritiene che nel processo di trasposizione sia opportuno far prevalere la caratteristica dell'annualità del PEG e del PDO rispetto alla triennialità del Piano della Performance, in ciò supportati dalla non prevista applicazione agli enti locali dell'art. 5, comma 1, del Decreto, laddove si prevede, in coerenza con il Piano della Performance che *“gli obiettivi sono programmati su base*



triennale”. Pertanto, il respiro triennale della programmazione è assicurato dal DUP e dal bilancio pluriennale, mentre l’orizzonte temporale più congruo per gli strumenti di dettaglio (PEG/PdO/PdP) resta quello annuale.

5.2 Il Piano della Performance e il Sistema di valutazione

Le esigenze che il Legislatore ha posto a base del Piano delle performance sono soddisfatte, in ambito comunale, da:

- il DUP, strumento che permette l’attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative. Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione ed è composto da due sezioni:
 - Sezione Strategica (SeS), che sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato e individua gli indirizzi strategici dell’ente (orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo).
 - Sezione Operativa (SeO) che contiene la programmazione operativa (per il contenuto finanziario è redatta sia per competenza che per cassa) e costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell’ente (orizzonte temporale di riferimento pari a quello del bilancio di previsione).
- il Piano Esecutivo di Gestione che, sulla base dell’art. 169 del D.lgs n. 267/2000, contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell’entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli, ora unificato con il Piano Dettagliato degli Obiettivi, previsto dall’art. 197, comma 2, lett. a). Il PEG/PdO rappresenta il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permette di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (DUP e bilancio pluriennale) uno strumento di pianificazione dei costi in cui vengono esplicitati gli obiettivi gestionali, pesati in relazione alla strategicità e complessità, assegnati al personale dirigente e ai titolari di posizione organizzativa, e da questi poi ribaltati e articolati nei confronti del personale assegnato.

Gli obiettivi gestionali, sono misurati attraverso indicatori di risultato con valore atteso al 31 dicembre di ogni anno di riferimento ovvero in date intermedie (vedasi artt. 16 e 17 del Regolamento di Contabilità).

La misurazione e la valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti è effettuata dal Sindaco su proposta del Nucleo di Valutazione, soggetto di natura tecnica disciplinato dall’art. 28 del Regolamento sull’ordinamento degli Uffici e dei Servizi, mentre la misurazione e la valutazione annuale della performance individuale del personale del comparto è effettuata dai dirigenti, che sono responsabili della misurazione degli indicatori collegati a tutti gli obiettivi di performance del proprio Settore.

La performance organizzativa, intesa come la performance ottenuta dall’ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola, è attualmente riscontrabile alla fine del processo di valutazione come livello medio ponderato di conseguimento degli obiettivi dirigenziali misurato a livello di singola unità organizzativa e poi di ente. Può essere opportuno altresì



individuare un gruppo di obiettivi ed indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati dell'Ente o della singola struttura, con particolare riferimento a:

- a) efficienza ed economicità dei servizi erogati;
- b) efficacia: quantità/produttività e qualità erogata (aderenza agli standard di qualità);
- c) risultati conseguiti con azioni e iniziative ad impatto economico, sociale, ambientale sul territorio e sulla società;
- d) risultati interni al Settore nel campo della gestione e dell'innovazione (miglioramenti nei processi, nelle strutture, nelle tecnologie dell'informazione, nei risultati degli audit e delle ispezioni);
- e) risultati finanziari (raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari, miglioramento delle entrate, riduzione delle spese);
- f) capacità di raggiungere la soddisfazione dei clienti dei servizi (qualità percepita) attraverso risultati di indagini di customer satisfaction, focus group, esame delle segnalazioni (reclami, apprezzamenti e suggerimenti degli utenti);
- g) capacità di migliorare l'immagine complessiva dell'unità organizzativa rispetto ai cittadini, al livello politico, ai dipendenti;
- h) la capacità di sviluppare le competenze del personale, conseguire un adeguato livello di soddisfazione e motivazione del personale;
- i) la capacità di migliorare apportando cambiamenti in conseguenza di risultati inadeguati.

Occorre cioè valorizzare gli indicatori di qualità del servizio, di soddisfazione del cliente, di immagine esterna dell'ente, di responsabilità sociale e di innovazione dei processi, delle attività e dei servizi da erogare.

5.3 Il processo di redazione e approvazione del PEG/PdO

5.3.1 Piano di predisposizione del PEG/PdO

Contestualmente alla fase di predisposizione del bilancio di previsione, l'Ufficio Controllo di Gestione avvia la fase di concertazione tra Assessori, Segretario Generale e Dirigenti per la definizione dei singoli obiettivi (mediamente 5 per ogni dirigente), articolati in più attività, pesati in ragione della strategicità e complessità e correlati a indicatori di risultato.

Il processo include, parallelamente, la definizione delle risorse umane e economiche da assegnarsi a ciascun responsabile e collegate funzionalmente agli obiettivi attribuiti.

5.3.2 Approvazione del PEG/PDO

Al termine del processo di elaborazione e una volta approvato il bilancio di previsione, il PEG/PdO viene quindi presentato all'approvazione della Giunta Comunale

5.3.3 Comunicazione degli obiettivi ai responsabili

Il Segretario Generale è responsabile della comunicazione degli obiettivi e degli indicatori ai dirigenti. Questi, a loro volta, sono tenuti a disaggregare gli obiettivi curandone l'assegnazione parziale per fasi o per intero al personale dipendente, inclusi i Titolari di Posizioni Organizzative.

5.4. Monitoraggio dell'andamento della performance

L'andamento della performance deve essere costantemente monitorato dai Dirigenti nel corso dell'intero esercizio. Il monitoraggio finale del grado di conseguimento degli obiettivi inclusi nel PEG/PdO è effettuato dal Controllo di Gestione, la cui attività deve tendere, compatibilmente con i carichi di lavoro, a effettuare monitoraggi infrannuali, anche a campione.

In conseguenza del monitoraggio infrannuale o delle verifiche da parte dei Dirigenti possono essere suggeriti interventi correttivi ovvero modifiche degli obiettivi e/o degli indicatori. I monitoraggi effettuati dal Controllo di Gestione sono trasmessi al Segretario Generale.

5.5 Il raccordo tra sistema di valutazione e il sistema premiante

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale e il rispetto delle metodologie approvate sono condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato della dirigenza, dei funzionari in P.O. e del personale dipendente.

5.6 Valutazione della performance individuale dei dirigenti

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata a tre fattori, con pesi differenti: il livello di conseguimento degli obiettivi (incidenza 50 %); le prestazioni manageriali (incidenza 25 %); le competenze organizzative (incidenza 25 %). Al termine del processo di valutazione, il Nucleo verificherà l'incidenza delle norme la cui violazione comporta la riduzione o la mancata attribuzione dell'indennità di risultato.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Nucleo di Valutazione, sulla base del report del Controllo di Gestione che tiene conto della complessità e strategicità assegnata a ciascun obiettivo in sede di programmazione e del grado di raggiungimento.

Il peso degli obiettivi costituisce parametro per il riparto del fondo.

La quota teorica così spettante a ciascun soggetto viene poi erogata in base al punteggio complessivamente ottenuto in base ai tre fattori suddetti, debitamente ponderati.

Il Nucleo rassegna la relazione finale al Sindaco, il quale poi, sentita la Giunta e il Segretario Generale, provvede a definire la valutazione finale.

Per la metodologia si rinvia all'allegato b) alla presente, che costituisce mero adattamento di quanto a suo tempo stabilito in merito dalla Giunta Comunale con Deliberazione 4.4.2002, n. 49.

5.6.1 Valutazione della performance individuale del Segretario Generale

Qualora non siano assegnati specifici obiettivi al Segretario Generale, in virtù delle sue preponderanti funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei Dirigenti, allo stesso si riconosce una valutazione pari alla media delle valutazioni di tutti i dirigenti.

5.7 Valutazione della performance individuale dei funzionari in P.O.

La valutazione della performance individuale delle P.O., effettuata dai Dirigenti preposti, è collegata per il 50 % agli obiettivi operativi o gestionali e per il 50% a fattori prestazionali preindividuati, secondo lo schema approvato con la deliberazione della Giunta Comunale 11.7.2002, n. 111. Per quanto riguarda la distribuzione in differenti livelli di performance, si rinvia al punto 1 dell'allegato a) alla presente.

5.8 Valutazione della performance individuale del personale del comparto

I Dirigenti e i Titolari di posizioni organizzative valutano i dipendenti assegnati. In caso di presenza di Posizioni organizzative, ai dirigenti sovraordinati spetta la responsabilità di assicurare che le valutazioni siano in equilibrio rispetto all'andamento generale.



La produttività è erogata in base alla realizzazione di obiettivi individuati dal dirigente di appartenenza, sia individuali che di gruppo e comunque correlati agli obiettivi assegnati dall'Amministrazione in sede di elaborazione del PEG/PdO. La valutazione tiene conto della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi, secondo la metodologia di cui all'allegato a) alla presente.

Detto allegato individua altresì i criteri di valutazione e la griglia dei punteggi ai fini della progressione orizzontale.

5.9 Le procedure di conciliazione

In esito alle valutazioni, vengono previste procedure di ricorso e, in ottemperanza all'art. 7, comma 2 bis del Decreto, procedure conciliative.

In esito alle valutazioni dei T.P.O e del Personale del comparto, eventuali ricorsi motivati andranno presentati, entro 30 giorni dall'avvenuta conoscenza, al Segretario Generale e saranno decisi dal Nucleo di Valutazione che potrà eventualmente ascoltare il valutato ed il valutatore e formulare una proposta conciliativa a cui il dipendente potrà aderire rinunciando a qualsiasi vertenza.

In esito alle valutazioni dei Dirigenti, essendo le medesime di competenza del Sindaco, che decide sulla base del report del Nucleo di Valutazione, sentiti la Giunta e il Segretario Generale, gli interessati potranno presentare al Sindaco memorie ed osservazioni entro 15 giorni dal ricevimento del report del Controllo di Gestione validato dal Nucleo di Valutazione.

5.10 Relazione sulla performance

5.10.1 Obiettivi della relazione

La Relazione sulla performance ha una duplice finalità: da un lato rendere trasparente e comunicare agli utenti interni/esterni il rendiconto dei risultati di performance conseguiti dall'Ente nell'anno di riferimento, dall'altro avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

5.10.2 Forma e contenuti

La Relazione sulla performance si sostanzia:

1. nella Relazione al Rendiconto della gestione e, come passaggio intermedio, nella verifica dello stato di attuazione dei programmi correlata alla manovra di salvaguardia degli equilibri di bilancio;
2. nella Relazione finale del Nucleo di Valutazione che, in particolare, dovrà contenere le seguenti informazioni:
 - a) sintesi dei risultati salienti;
 - b) eventuali significativi scostamenti, sia positivi che negativi, delle performance complessive ed individuali rispetto agli obiettivi individuati nel PEG/PdO;
 - c) eventuali azioni correttive e piani di miglioramento intrapresi nel corso dell'esercizio per fare fronte a situazioni di criticità relativamente al raggiungimento dei target programmati.

5.10.3 La comunicazione dei risultati conseguiti

Il Segretario Generale trasmette la Relazione finale del Nucleo di Valutazione e al Consiglio Comunale, tramite il Presidente ed i Capigruppo. La medesima relazione viene quindi pubblicata sul sito internet, nella sezione "Amministrazione trasparente", alla voce "Performance".



5.11 Prospetto di equiparazione

Attività e organi previsti dal D.Lgs.150/2009	In uso nel Comune di Novi Ligure
Piano della performance	PEG/PdO
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Vedasi allegati a) e b)
Relazione sulla performance	Relazione al Rendiconto della gestione - nella Relazione finale del Nucleo di Valutazione
O.I.V.	N.d.V.



Allegato a)

1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è effettuata dai Dirigenti e dai Titolari di Posizione Organizzativa delegati con riferimento ai dipendenti assegnati al servizio di competenza ed è collegata:

- a) **al raggiungimento di specifici obiettivi, di gruppo o individuali** assegnati dai Responsabili sulla base della programmazione generale dell'Ente (DUP e l'insieme di Piano esecutivo di gestione/Piano degli obiettivi/Piano della performance)
- b) **alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi**

ed è espressa mediante le sotto riportate schede di valutazione.



2. MODELLI SCHEDE DI RILEVAZIONE

COMUNE DI NOVI LIGURE
REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
Personale Categoria D

Periodo di riferimento

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOMECOGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

VALUTATORE

SETTORE DI APPARTENENZA

.

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data assegnazione obiettivi

Data eventuale colloquio intermedio (monitoraggio)

Data valutazione

3. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = ponderazione della valutazione di: obiettivi, apporto individuale, comportamenti, competenze.



--

4. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

Da compilare a inizio anno			Da compilare a fine anno	
Obiettivi (max 5) (a)	Peso % (b)	Indicatori e target (c)	Raggiungimento obiettivi % (d)	Punteggio corrispondente (f) =(il prodotto delle percentuali di cui alle colonne (b) e (d) moltiplicato 100)
Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)				

5. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE, DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso	Valutazione Responsabile
1.	VOLUME DI LAVORO REALIZZATO IN RELAZIONE AI CARICHI Include la capacità di ottimizzare i tempi di lavoro propri e altrui	20	
2.	ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO – FLESSIBILITA' Capacità di finalizzare gli sforzi ai risultati, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività a non valore e di perseguire la qualità del servizio	20	



	per rispondere ai bisogni dei cittadini e dei "clienti interni" Include la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi (flessibilità)		
3.	PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative	15	
4.	PROBLEM SOLVING Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzare delle priorità, di individuazione delle cause Capacità organizzative e di costituirsi come guida per il proprio gruppo di lavoro (leadership)	20	
5.	INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE Capacità di lavorare in logica di processo e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi	15	
6.	CONOSCENZE IN MATERIA DI: LEGISLAZIONE, ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE INTERNE.	10	
Totale valutazione apporto individuale (max 100) – media ponderata valutazione dei singoli fattori			

Nota: La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.

0 = del tutto insufficiente - 25 = inferiore alla media - 50 = in media - 75 = oltre la media - 100 = eccellente



QUADRO RIEPILOGATIVO			
Fattore (a)	Peso % (b)	Valore attribuito (c)	Punteggio finale (d = bxc)
Obiettivi	60		
Apporto individuale, competenze comportamenti organizzativi e	40		
TOTALE			

6. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data _____ Firma responsabile _____ Firma valutato _____



COMUNE DI NOVI LIGURE

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Personale Categoria C

Periodo di riferimento

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOMECOGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

VALUTATORE

SETTORE DI APPARTENENZA

.

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data assegnazione obiettivi

Data eventuale colloquio intermedio (monitoraggio)

Data valutazione

3. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = ponderazione della valutazione di: obiettivi, apporto individuale, comportamenti, competenze.



4. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

Da compilare a inizio anno			Da compilare a fine anno	
Obiettivi (max 5) (a)	Peso % (b)	Indicatori e target (c)	Raggiungimento obiettivi % (d)	Punteggio corrispondente (f) =(il prodotto delle percentuali di cui alle colonne (b) e (d) moltiplicato 100)
Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)				

5. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE, DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso	Valutazione Responsabile
1.	VOLUME DI LAVORO REALIZZATO IN RELAZIONE AI CARICHI Include la capacità di ottimizzare i tempi di lavoro	20	
2.	ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO - FLESSIBILITA' Capacità di finalizzare gli sforzi ai risultati, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività a non valore e di perseguire la qualità del servizio	20	



	per rispondere ai bisogni dei cittadini e dei "clienti interni". Include la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi (flessibilità)		
3.	PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative	15	
4.	PROBLEM SOLVING Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzare delle priorità, di individuazione delle cause.	20	
5.	RAPPORTI INTERPERSONALI Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi	15	
6.	CONOSCENZE IN MATERIA DI: LEGISLAZIONE, ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE INTERNE.	10	
Totale valutazione apporto individuale (max 100) – media ponderata valutazione dei singoli fattori			

Nota: La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.

0 = del tutto insufficiente - 25 = inferiore alla media - 50 = in media - 75 = oltre la media - 100 = eccellente

QUADRO RIEPILOGATIVO			
Fattore (a)	Peso % (b)	Valore attribuito (c)	Punteggio finale (d = bxc)
Obiettivi	60		
Apporto individuale, competenze e comportamenti	40		



organizzativi			
TOTALE			

6.OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)

Data _____ Firma responsabile _____ Firma valutato _____



COMUNE DI NOVI LIGURE
REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
Personale Categoria B

Periodo di riferimento

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOMECOGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

VALUTATORE

SETTORE DI APPARTENENZA

.

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data assegnazione obiettivi

Data eventuale colloquio intermedio (monitoraggio)

Data valutazione

3. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = ponderazione della valutazione di: obiettivi, apporto individuale, comportamenti, competenze

4. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

Da compilare a inizio anno			Da compilare a fine anno	
Obiettivi (max 5) (a)	Peso % (b)	Indicatori e target (c)	Raggiungimento obiettivi % (d)	Punteggio corrispondente (f) =(il prodotto delle percentuali di cui alle colonne (b) e (d) moltiplicato 100)
Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)				

5. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE, DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso	Valutazione Responsabile
1.	VOLUME DI LAVORO REALIZZATO IN RELAZIONE AI CARICHI Include la capacità di ottimizzare i tempi di lavoro.	25	
2.	FLESSIBILITA' Capacità di adeguarsi alle esigenze del lavoro: mansioni, orario, sede di lavoro.	20	
3.	RAPPORTI INTERPERSONALI Capacità di stabilire rapporti professionali e	20	



	interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi.		
4.	ORIENTAMENTI AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO Capacità di affrontare e risolvere i problemi e di focalizzare le priorità.	20	
5.	CONOSCENZE IN MATERIA DI: ORGANIZZAZIONE, PROCEDURE INTERNE	15	
Totale valutazione apporto individuale (max 100) - media ponderata valutazione dei singoli fattori			

Nota: La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.

0 = del tutto insufficiente - 25 = inferiore alla media - 50 = in media - 75 = oltre la media - 100 = eccellente

QUADRO RIEPILOGATIVO			
Fattore (a)	Peso % (b)	Valore attribuito (c)	Punteggio finale (d = bxc)
Obiettivi	60		
Apporto individuale, competenze e comportamenti organizzativi	40		
TOTALE			

6. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data _____ Firma responsabile _____ Firma valutato _____



Allegato b)

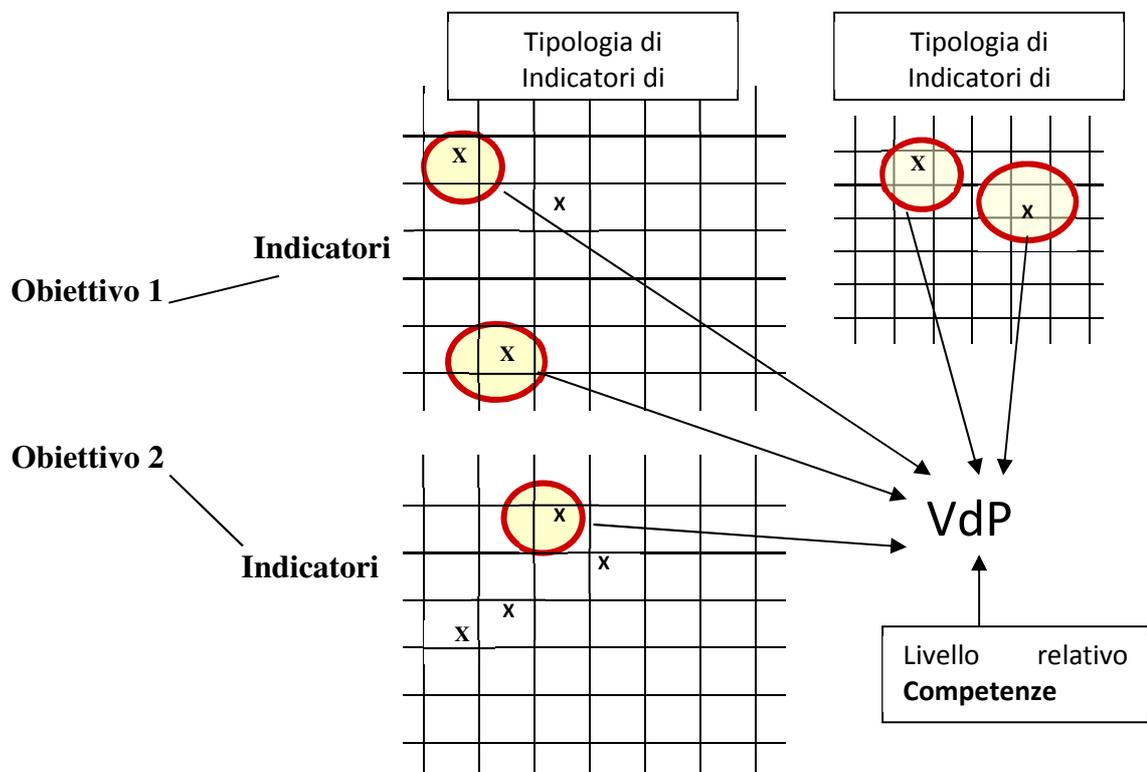
**Principi e Metodologia per la valutazione dei
risultati dei dirigenti**

1. Premessa

L'Ente è dotato di un sistema di Valutazione delle *Performance* (VdP) in grado di apprezzare: le **prestazioni**, il **livello di conseguimento degli obiettivi** assegnati e le **competenze organizzative**.

Tale sistema consente di misurare/stimare le tre accennate *componenti dei risultati*, creando progressivamente una base dati, utile anche a definire obiettivi di miglioramento interperiodali.

Un siffatto sistema informativo, per quanto riguarda il *grado di conseguimento degli obiettivi*, non può che fondarsi su sistemi di programmazione e controllo quali-quantitativo coerenti con il Controllo di Gestione.



Invece, la valutazione delle *prestazioni* e delle *competenze organizzative* utilizza una strumentazione specifica a ciò dedicata, in grado di intercettare le *dinamiche organizzative causa/effetto delle stesse competenze e prestazioni*.

2. Le competenze

In tema di *valutazione* delle competenze è importante mettere in evidenza la natura e l'articolazione dei fattori/elementi che le costituiscono, cioè: le *capacità*, le *esperienze*

finalizzate e le *conoscenze* (figura 1). Innanzitutto, l'elemento stabile legato intrinsecamente all'individuo è la **capacità**, che può essere definita come *la dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata azione/serie di azioni, quindi la possibilità di riuscita nell'adempimento di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa.*

Questa possibilità di riuscita è, a sua volta, condizionata dall'*attitudine*, che rappresenta il substrato costituzionale di una capacità.

La capacità è, quindi, espressione di un'attitudine che ha trovato condizioni esterne (contestuali) e interne (motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi in comportamenti.



Figura1 – Gli elementi base della competenza.

La capacità è caratteristica intrinseca proprio per il suo radicarsi nel patrimonio attitudinale dell'individuo, che è stabile e che rappresenta ciò che permette di riuscire in compiti della stessa natura.

La competenza non può essere identificata solo con l'espressione dell'attitudine, ma comporta un'ulteriore possibilità di apprendimento e di accrescimento riferita ad altre componenti, che sono sue parti integranti: le *conoscenze* e le *esperienze finalizzate*.

Conoscenze ed esperienze sono infatti gli elementi che permettono la trasformazione delle capacità di un individuo.

Tra di esse vi è un forte nesso: sono le esperienze, anche se non esclusivamente, che fanno maturare le conoscenze e le arricchiscono di abilità tecniche.

Al binomio conoscenze-esperienze va fatto risalire il concetto di *padronanza*, cioè il saper utilizzare questa complessa struttura che comporta, sul versante soggettivo, una *sensazione di controllo e di potere sulla situazione*. Ciò significa che conoscenze ed esperienze non sono semplicemente "titoli" esibiti su un curriculum, ma costituiscono un

patrimonio personale di risorse che può essere immediatamente speso perché consolidato e incrementato attraverso la sua continua utilizzazione.

È possibile dunque osservare che, mentre l'elemento di stabilità è dato dalla capacità, l'elemento di sviluppo è invece dato dalle conoscenze che possono crescere con la formazione e grazie alle *esperienze finalizzate*.

Per esperienze finalizzate intendiamo la sperimentazione di particolari attività lavorative, o anche extra-lavorative, che hanno consentito di esercitare, provare, esprimere le capacità e le conoscenze possedute dalla persona.

Individuati i fattori costitutivi della competenza, risulta interessante a questo punto prendere in considerazione il seguente modello.

Il nucleo centrale di tale modello è rappresentato dai **comportamenti**, che sono l'aspetto visibile e concreto da cui non si può prescindere: muovere dai comportamenti significa cercare di correlarli con l'insieme delle capacità che li rendono realizzabili.

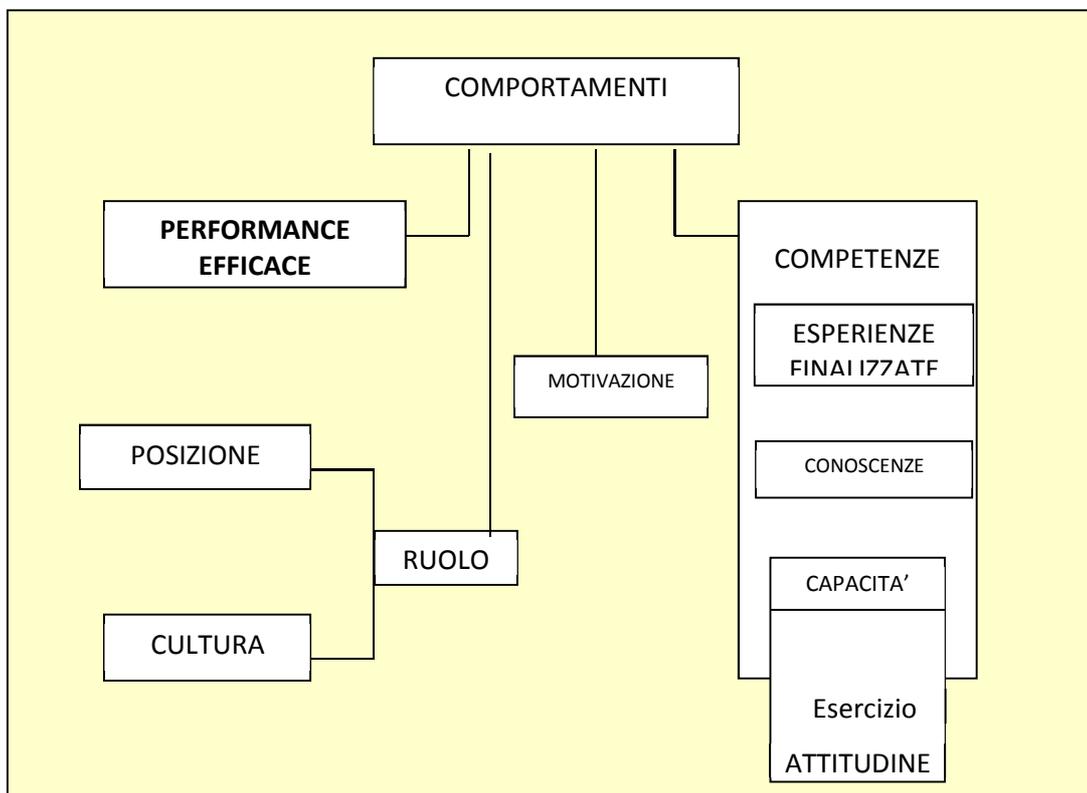


Figura 2 – Il modello delle competenze.

Ogni comportamento è il risultato di una combinazione di capacità e non è possibile stabilire una relazione *uno a uno*. In questa prospettiva solo la completa combinazione

delle capacità assicura la possibilità di messa in atto del comportamento: le capacità, quindi, vanno considerate come elementi di un sistema e non come sommatoria.

Pertanto la mancanza di una delle capacità produrrà un comportamento diverso, non una minore intensità del medesimo comportamento.

È anche importante rilevare che i comportamenti sono relativamente limitati di numero, poiché in realtà anche i ruoli presenti all'interno di un'organizzazione risultano sostanzialmente pochi, contrariamente alle posizioni organizzative che possono essere numerose e differenziate.

I comportamenti sono modellati rispetto al ruolo e quindi rispondono a due ordini di attese: relative alla *posizione* e alla *cultura*. La prima circoscrive quali attività devono essere svolte (cosa fare), la seconda a quali *regole, valori, norme* è necessario attenersi nello svolgimento delle attività (come fare).

Ciò che permette a una persona di esprimere i comportamenti richiesti dal ruolo è la competenza, articolata in un sistema in cui interagiscono capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate.

Le competenze appartengono alla dimensione psicologica dell'individuo, non sono comportamenti né modelli di comportamento, ma si esprimono attraverso i comportamenti.

Quindi, l'apprezzamento del comportamento permette di desumere il portafoglio di competenze di ogni soggetto.

Il passaggio dalla competenza al comportamento è assicurato dall'azione della motivazione alimentata dal contesto.

Tuttavia le competenze, in quanto tali, potrebbero rimanere a un livello potenziale senza l'intervento del contesto che crea le condizioni oggettive (l'opportunità) e della motivazione che crea le condizioni soggettive (l'investimento individuale) per esprimerle.

Infine, i comportamenti si trasformano in performance efficaci se si coniugano, in maniera congrua, con il ruolo organizzativo.

Possiamo, quindi, concludere definendo **competenze organizzative** l'insieme di *capacità, esperienze e conoscenze* che, in base a spinte motivazionali, si dovrebbero possedere ed applicare al fine di generare il **comportamento più adatto ad uno specifico ruolo organizzativo**.



In altri termini, si tratta di valutare:

- a) con quali intensità ci si attende si manifestino specifici comportamenti peculiari di ciascuna posizione/ruolo organizzativo all'interno di un definito modello organizzativo-gestionale
- b) quali combinazioni di competenze siano necessarie per rendere possibili i comportamenti richiesti dai connotati di ciascun ruolo (requisiti di ruolo)
- c) l'effettiva intensità delle competenze organizzative e dei comportamenti conclamanti attribuibili a ciascun dirigente o soggetto valutato, oltrechè il loro *grado di copertura* rispetto ai requisiti di ruolo.

In tal senso, la valutazione delle competenze organizzative dei dirigenti si sviluppa non in termini assoluti, ma di confronto tra *attese/requisiti* relativi alle competenze e ai comportamenti di ruolo ed *effettivi* livelli individuali di riscontro.

L'apprezzamento complessivo degli eventuali gap tra livelli attesi ed effettivi porta ad assegnare ad ogni singolo valutato un giudizio di sintesi sull'adeguatezza delle competenze organizzative secondo una scala predefinita, ad esempio la seguente:

1° livello	2° livello	3° livello	4° livello	5° livello
ASSENTI	GRAV. INSUFF.	INSUFFICIENTI	SCARSE	ADEGUATE

Tabella 1 – Livello di adeguatezza delle competenze organizzative

Una possibile tassonomia delle *competenze organizzative* e dei connessi comportamenti, sulla base della quale si svilupperà l'applicazione adottata, può essere la seguente:

1. orientamento al risultato
2. orientamento all'utente
3. flessibilità e autonomia
4. orientamento alla cooperazione: nel senso di condivisione di responsabilità e di team-working



5. coaching and mentoring: nel senso di capacità di supportare gli altri nella soluzione di problemi, incoraggiandoli a crescite personali e professionali
6. creatività e capacità di concettualizzazione
7. autostima
8. capacità di guidare (leadership)
9. capacità di farsi valere
10. capacità di influenzare gli altri
11. *commitment*: nel senso di grado di aderenza e cofinalizzazione agli obiettivi del vertice che ne presume, però, la conoscenza
12. stabilità emotiva
13. affidabilità
14. pianificazione
15. organizzazione
16. controllo: saper comprendere se le attività svolte da altri sono in linea con gli obiettivi/standard e saper agire a seguito di *feed-back* e *feed-forward*
17. autocontrollo: idem c.s., ma sulle proprie attività
18. delega: saper trasferire ai collaboratori parte del potere decisionale
19. decisione: saper affrontare situazioni incerte
20. analisi: saper analizzare i fatti significativi di una situazione, individuare gli elementi essenziali di un problema e coglierne le cause
21. sintesi: saper individuare le connessioni logiche fra i vari elementi o le parti di una situazione complessa al fine di evidenziare una visione completa e schematica (essenziale) del problema e dei suoi effetti
22. saper usare specifici strumenti/tecnologie di lavoro
23. innovare: l'operatività quotidiana (metodi di lavoro) combinando e ricombinando le capacità in modo innovativo
24. ottimizzare: le decisioni in base all'economicità/fattore scarso
25. apprendere: saper utilizzare l'esperienza e il controllo dei risultati (realizzare cicli di *trial & error*) per migliorare la propria capacità di gestire i problemi, favorendo anche l'altrui capacità per mezzo della socializzazione dell'esperienza.

La seguente tabella riepiloga i fattori di competenza e costituisce il supporto per effettuare la valutazione dei *livelli effettivi* ed *attesi* oltreché la scelta di quei *fattori*

considerabili *prevalenti*, ed in ultima analisi può essere impiegata per determinare il *gap medio ponderato*.

RUOLO:..... .
VALUTATO:.....matr.:.....

EFFETTIVO

anno:

ATTESO

LIV. 1	LIV. 2	LIV. 3	LIV. 4	LIV. 5	FATTORI DI COMPETENZA	PR EV	LIV. 1	LIV. 2	LIV. 3	LIV. 4	LIV. 5	Gap *
					1. orientamento al risultato	X				X		
					2. orientamento al cliente	X				X		
					3. flessibilità e autonomia	<input type="checkbox"/>			X			
					4. orientamento alla cooperazione	X				X		
					5. coaching and mentoring	X				X		
					6. creatività e capacità di concettualizzazione	<input type="checkbox"/>		X				
					7. autostima	<input type="checkbox"/>			X			
					8. capacità di farsi valere	<input type="checkbox"/>			X			
					9. capacità di influenzare gli altri	<input type="checkbox"/>		X				
					10. leadership	<input type="checkbox"/>			X			
					11. commitment	X					X	
					12. stabilità emotiva	<input type="checkbox"/>			X			
					13. affidabilità	X				X		
					14. pianificazione	X				X		
					15. organizzazione	X					X	
					16. controllo	<input type="checkbox"/>			X			
					17. autocontrollo	<input type="checkbox"/>			X			
					18. delega	<input type="checkbox"/>			X			
					19. decisione	<input type="checkbox"/>			X			
					20. analisi	<input type="checkbox"/>		X				
					21. sintesi	X				X		
					22. saper usare specifici strumenti/tecnologie di lavoro	<input type="checkbox"/>		X				
					23. innovazione	X				X		
					24. ottimizzazione delle decisioni	X				X		
					25. apprendimento	<input type="checkbox"/>			X			

gap medio ponderato



* GAP = LIVELLO ATTESO – LIVELLO EFFETTIVO (solo se >=0)

Tabella 2 – Scheda valutazione gap di competenze

La *tabella 2* è, infatti, strutturata per rappresentare l'intensità con cui un insieme di fattori di competenza si rilevano presenti in capo ad un certo soggetto, abbinata all'intensità ritenuta necessaria, con specifico riferimento ad un certo *ruolo*.

La sommatoria dei gap rilevati rapportata al numero di fattori, valutati distintamente a seconda che siano considerati prevalenti o residuali, determina un *gap medio ponderato* che permette di stimare il livello di adeguatezza delle competenze organizzative (vedasi *tabella 3*) e il corrispondente *punteggio equivalente* secondo la predefinita scala (ad es.: 0-1000).

	1° livello	2° livello	3° livello	4° livello	5° livello
Gap medio ponderato	4÷3	<3÷2,5	<2,5÷2	<2÷1	<1
	ASSENTI	GRAV. INSUFF.	INSUFFIC.TI	SCARSE	ADEGUATE
PUNTI EQUIV.TI	0	200	400	600	1000

Tabella 3 – Corrispondenza tra gap medio e livello adeguatezza competenze

Ad esempio, il coefficiente di ponderazione del gap medio del *raggruppamento* dei *fattori prevalenti* può considerarsi uguale a 0,7, mentre l'altro coefficiente di ponderazione sarà pari a 0,3.

Cosicché, ad esempio, dato un gap medio dei *fattori di competenza prevalenti* pari a 2 ed una gap medio dei *fattori residuali* pari a 4, il gap medio ponderato sarà pari a:

$$2 * 0,7 + 4 * 0,3 = 2,6$$

che, in base alla *tabella 3*, definirebbe un livello di competenze *gravemente insufficiente* e un corrispondente punteggio di **200/1000**.

Rispetto ai soggetti valutatori, le stime di ciascun livello atteso sono state effettuate dal Nucleo di Valutazione, mentre quelle riguardanti il livello effettivo saranno predisposte da parte del Segretario Generale.

3. La valutazione delle prestazioni manageriali

La seconda componente della valutazione della performance è costituita dalle prestazioni. Le prestazioni manageriali negli Enti Locali, non costituenti fattori di competenza, sono principalmente ascrivibili a:

- l'utilizzo del tempo
- il reperimento di risorse finanziarie
- l'utilizzo delle risorse umane subordinate o coordinate
- la tempestività di proposte risolutive di criticità
- la tempestività di *mobilizzazione* su un tema
- la flessibilità organizzativa
- il contributo all'integrazione tra i diversi servizi.

Sulla base di tali *elementi prestazionali* è possibile attribuire ad ogni valutato un punteggio ponderato, nell'ambito della gamma predefinita.

Elemento prestazionale	peso	Punteggio (0-1000)
1. utilizzo del tempo	75	
2. reperimento di risorse finanziarie	150	
3. utilizzo delle risorse umane subordinate o coordinate	150	
4. tempestività di proposte risolutive di criticità	200	
5. tempestività di <i>mobilizzazione</i> su tematiche specifiche	200	
6. flessibilità organizzativa	75	

7. contributo all'integrazione tra i diversi servizi.	150	
Totale	1000

La valutazione è effettuata dal Nucleo, sulla base delle indicazioni del Segretario Generale.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Per quanto riguarda tale valutazione si rimanda agli output del processo di controllo di gestione e ai connessi report/referti periodici predisposti dall'apposita struttura.

Il processo prende il via dal Piano degli obiettivi. Gli obiettivi ivi elencati rilevano in maniera differenziata a seconda della tipologia, della valenza strategica e complessità, così come prevede la metodologia finalizzata al controllo di gestione ed elaborata nel contesto del "Progetto relativo allo sviluppo dei sistemi di governo e direzione" perseguito dall'Amministrazione. Il Nucleo valuta quindi, in rapporto al report del controllo di gestione, la natura endogena o esogena degli eventuali scostamenti rispetto ai risultati perseguiti, riservandosi la facoltà di stabilire e di non considerare gli indicatori che appaiono oggettivamente non idonei a misurare efficacemente il risultato atteso e di sterilizzare gli effetti:

- a) degli obiettivi non realizzati per cause esogene, con incidenza sul solo risultato;
- b) degli obiettivi i cui indicatori o la maggioranza ponderata degli indicatori appaiono incongrui rispetto all'attività oppure con formulazione incongrua o con forti carenze di presupposti, con incidenza anche sulla quota di Fondo attribuibile.

4. La valutazione delle Performance: sintesi finale

Dopo aver realizzato la stima delle tre componenti della Performance è necessario predisporre la sintesi secondo i seguenti pesi predefiniti.

COMPONENTI DELLA PERFORMANCE		
	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	LIVELLO DI RAGG.TO OBIETTIVI
	PRESTAZIONI	

PESI	1/4	1/4	1/2
-------------	-----	-----	-----

La *tabella 4* esemplifica come sintetizzare una siffatta valutazione complessiva. La *valutazione di sintesi* origina, proporzionalmente al punteggio o per fasce di punteggi, un valore di Retribuzione di risultato.

Tabella 4

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI AI SENSI DELL'ART. 14 CCNL

SOGGETTO VALUTATO: POSIZIONE RICOPERTA:..... ANNO: <input type="text"/>

COMPONENTI DELLA VALUTAZIONE

PESO

COMPETENZE ORGANIZZATIVE:

/1000

PRESTAZIONI:

/1000

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI:

/1000

VALUTAZIONE DI SINTESI:

/1000

ANNOTAZIONI:

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è quindi collegata a tre fattori, con pesi differenti: il livello di conseguimento degli obiettivi (incidenza 50 %); le prestazioni manageriali (incidenza 25 %); le competenze organizzative (incidenza 25 %).



Il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Nucleo di Valutazione, sulla base del report del Controllo di Gestione che tiene conto della complessità e strategicità assegnata a ciascun obiettivo in sede di programmazione e del grado di raggiungimento.

Il peso degli obiettivi costituisce parametro per il riparto del fondo.

La quota teorica così spettante a ciascun soggetto viene poi in dettaglio definita in base al punteggio complessivamente ottenuto in base ai tre fattori suddetti, debitamente ponderati.

Al termine del processo di valutazione, il Nucleo verificherà l'incidenza delle norme la cui violazione comporta la riduzione o la mancata attribuzione dell'indennità di risultato, applicando una penalizzazione da definirsi tra 1 e 5 % per ogni violazione. A tal fine il Nucleo inviterà i dirigenti a dichiarare il rispetto o meno di alcune delle disposizioni in questione, utilizzando uno specifico modello. L'Ufficio Controllo di Gestione effettuerà controlli a campione, utilizzando anche gli esiti dei controlli trimestrali effettuati, mentre il rispetto di altri adempimenti sarà verificato direttamente d'ufficio, precisando che in caso di mancato riscontro entro 30 giorni, il Nucleo di Valutazione intenderà gli adempimenti come non rispettati e applicherà le penalizzazioni che saranno dallo stesso stabilite (fino al 30%).

Il Nucleo rassegna la relazione finale al Sindaco, il quale poi, sentita la Giunta e il Segretario Generale, provvede a definire la valutazione finale.