

Proposta di Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

a cura del Nucleo di Valutazione

- **Premessa**

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individua, secondo quanto previsto dall'art. 7 del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009 n. 150 (di seguito Decreto):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità alle disposizioni del Decreto che trovano applicazione negli enti locali;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- 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

Nel documento sono valorizzati i metodi e gli strumenti implementati all'interno dell'Ente che già rispondono alle esigenze di compiuta rappresentazione della *performance*; sono altresì individuate le possibili procedure di integrazione ed adeguamento di tali strumenti, al fine di perfezionare i processi di misurazione e valutazione della *performance* sia a livello organizzativo che individuale.

- Delibera n. 114 del 10 novembre 2010 ("Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*").

- **Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

In questa sezione sono individuate le caratteristiche principali del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* da un punto di vista metodologico generale ed applicativo.

- **Struttura organizzativa del Comune**

L'assetto organizzativo dell'Ente prevede un'articolazione in Servizi.

I Servizi sono articolati in uffici e possono anche comprendere strutture periferiche.

Attualmente risultano istituiti:

- *4 Servizi*: Ragioneria-Bilancio; Affari Generali-Anagrafe-Elettorale; Vigilanza; Tecnico.

Sono inoltre presenti i seguenti ulteriori Uffici ed Organi: Segretario Generale; Revisore dei Conti; Nucleo di Valutazione e Controllo di Gestione.

- **Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, con periodicità annuale e con specifico riferimento al personale responsabile di Servizio.

- **Principi di riferimento**

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è strutturato sulla base dei seguenti principi di riferimento individuati dalla *Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche* nella Delibera n. 104 del 2 Settembre 2010, in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e dunque la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di *performance* che l'Amministrazione si impegna a conseguire e del livello di performance effettivamente conseguito, con evidenziazione degli eventuali scostamenti, a livello individuale ed organizzativo;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire ed individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti di validità, affidabilità e funzionalità del Sistema;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di conseguimento della

performance a tutti i soggetti interessati;

- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
 - esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
 - assicurare la trasparenza mediante l'indicazione dei soggetti responsabili.
- **Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**
 - **Ambito e finalità**

Ai sensi dell'art. 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa concerne:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - 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, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - il confronto con altre amministrazioni similari, diretto a consentire una valutazione circa i punti di forza e le principali carenze da colmare.
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- **Metodologia di misurazione e valutazione**

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa investe sia l'amministrazione nel suo complesso sia le singole articolazioni organizzative dell'Ente (Servizi).

Lo strumento utilizzato, è individuato negli indicatori di efficienza ed efficacia

appositamente elaborati.

Gli indicatori di efficienza ed efficacia, riferiti ai singoli Uffici, misurano la *performance* organizzativa a livello di Servizio. Tali indicatori, elaborati e definiti sulla base della puntuale rilevazione delle attività svolte presso i Servizi dell'ente, sono finalizzati prioritariamente all'ottenimento dei dati necessari alla predisposizione del Referto finale.

- **Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale**

- **Ambito e finalità**

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguarda il personale responsabile dei Servizi e non responsabile dell'Ente.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale responsabile sono quelli individuati dall'art. 9, c. 1, del Decreto:

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

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non responsabile di Servizio sono quelli individuati dall'art. 9, c. 2, del Decreto:

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

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono individuati nei seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dal personale valutato;
- supportare il personale valutato nel miglioramento della *performance*, al fine di garantire un generale allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la *performance* attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

- **Metodologia di misurazione e valutazione**

Secondo quanto già indicato in precedenza, la misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Responsabili di Servizio deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale;
- valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa;
- individuazione di un numero limitato di obiettivi annuali (individuali o collettivi) rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Responsabile, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Amministrazione;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate finalizzata ad evidenziare la capacità del valutato di adeguare i comportamenti alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali;
- valutazione delle competenze e comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'Amministrazione;
- capacità di valutazione dimostrata dal Responsabile nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Lo strumento da utilizzare è individuato nelle schede di valutazione elaborate annualmente dal Nucleo di Valutazione dell'ente. I criteri di valutazione sono modificati a decorrere dal 2013 in modo da tener conto degli ambiti di misurazione e valutazione individuati nell'art. 9 del Decreto. Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è descritto in dettaglio nel paragrafo 2.2, con riferimento alle modalità operative di misurazione e valutazione delle diverse dimensioni di *performance*.

Per quanto riguarda il personale non responsabile, la misurazione e valutazione della *performance* individuale è rimessa ai singoli responsabili secondo metodologie autonomamente definite. La capacità di valutazione dimostrata dal Responsabile di Servizio nei confronti dei dipendenti è oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

- **Modalità con le quali viene garantita la trasparenza del Sistema e della sua applicazione**

La trasparenza del Sistema di valutazione e misurazione della *performance* e della sua applicazione è garantita attraverso:

- la condivisione all'interno dell'amministrazione delle metodologie utilizzate per la misurazione e valutazione della *performance*;
- la preventiva comunicazione dei criteri di misurazione e valutazione della *performance*;
- la pubblicità dei risultati dei processi di misurazione e valutazione della *performance*;
- la partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui.

- **Modalità con le quali realizzare indagini sul personale dipendente**

Il Nucleo di Valutazione valuta periodicamente l'esigenza di acquisire informazioni circa il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. L'eventuale acquisizione di tali informazioni avviene tramite indagini, realizzate mediante anche l'utilizzo di appositi questionari predisposti dal Nucleo di Valutazione, da somministrare ai dipendenti dell'Ente.

Il Nucleo di Valutazione valuta altresì la possibilità di somministrare ai dipendenti dell'Ente appositi questionari diretti a rilevare informazioni circa la valutazione di ciascun Responsabile di Servizio da parte dei propri collaboratori diretti.

Il Nucleo di Valutazione utilizza tali informazioni nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale dei Responsabili.

- **Modalità di collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane**

Le modalità con le quali l'Amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della *performance* agli altri processi di gestione delle risorse umane ed, in particolare, il collegamento tra esito della valutazione e sistemi incentivanti e premianti sono definiti in modo puntuale in sede di contrattazione collettiva decentrata.

- **Miglioramento del Sistema**

Il miglioramento progressivo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è promosso attraverso:

- la sua graduale introduzione ed implementazione;
- il monitoraggio costante, al fine di individuare criticità e carenza nella progettazione del Sistema;
- la revisione annuale complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Con riferimento alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dell'Ente, il Nucleo di Valutazione si riserva di presentare le proprie osservazioni nella relazione annuale sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* da elaborare entro il 31 dicembre di ogni anno, sulla base dell'osservazione diretta delle eventuali criticità emergenti in sede di introduzione delle tecniche utilizzate.

- **Processo di misurazione e valutazione della *performance***

La definizione del processo di misurazione e valutazione della *performance* è diretta a:

- consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ad ogni soggetto coinvolto nel processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- consentire il coordinamento tra i diversi soggetti e strutture;
- dotare l'Amministrazione di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

- **Fasi e tempi del "ciclo di gestione della performance"**

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* deve essere inquadrato nell'ambito del più generale ciclo di gestione della *performance* individuato dall'art. 4 del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009 n. 150, il quale si articola nelle seguenti fasi:

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

- **Tempistica**

La tabella seguente illustra in sequenza le fasi del ciclo della performance sopra individuate, individuandone, in linea di massima, durata e tempistica.

Tempistica relativa al ciclo di gestione della performance	
Gennaio	• Definizione degli obiettivi strategici ed operativi e dei valori attesi di risultato da perseguire nell'esercizio
Febbraio	• Assegnazione degli obiettivi e delle risorse; definizione degli indicatori di performance
Marzo	• Raccolta dei dati utili alla valutazione della performance dei responsabili di Servizi relativa all'esercizio precedente
Aprile	• Rendicontazione finanziaria relativa all'esercizio precedente
Giugno	• Proposta di valutazione della performance dei responsabili relativa all'esercizio precedente e Relazione sulla performance
Settembre	• Salvaguardia equilibri di bilancio • Report periodico di monitoraggio per gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili
Novembre	• Inizio programmazione per l'esercizio successivo
Dicembre	• Relazione del Nucleo sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance

- **Definizione degli obiettivi**

La fase di definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, si sviluppa in stretta connessione con il processo di definizione dei documenti di programmazione finanziaria e di Bilancio.

In fase di introduzione e prima implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, il suddetto Piano della *Performance* è costituito:

- dalla Relazione Previsionale e Programmatica (art. 170 TUEL) per quanto attiene la dimensione istituzionale e strategica;

- dal Piano Esecutivo di Gestione (art. 169 TUEL) con riferimento alla dimensione operativa (PEG, facoltativo per gli Enti con popolazione inferiore a 15.000 abitanti) o PRO;
- da apposite schede obiettivo (piano di lavoro) per il personale Responsabile di Servizio, predisposte dagli stessi ed asseverate dal Nucleo di Valutazione, per la dimensione relativa alla loro performance individuale.

Il contenuto della Relazione Previsionale e Programmatica predisposta dall'Amministrazione, infatti, riproduce già quanto previsto nel Decreto, fornendo informazioni circa gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed i profili di risultato attesi per l'amministrazione nel suo complesso. Inoltre, nel Piano Esecutivo di Gestione sono individuati gli obiettivi operativi assegnati a ciascun Servizio. Sulla base del contenuto della Relazione Previsionale e Programmatica e del Piano Esecutivo di Gestione, sono individuati gli obiettivi operativi individuali da perseguire nel corso dell'esercizio, in numero limitato per ciascun Responsabile. Tali obiettivi devono presentare le caratteristiche indicate nell'art. 5 c. 2 del Decreto, ossia 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 ed 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.

Ogni Responsabile di Servizio definisce gli obiettivi che intende perseguire nell'anno in coerenza con la programmazione già definita col proprio assessore di riferimento e li trasmette al servizio finanziario.

Nei Piani di Lavoro individuali, redatti da ciascun Responsabile ed asseverate dal Nucleo di Valutazione, sono sinteticamente definiti per ciascun obiettivo: attività da realizzare, tempi previsti per la realizzazione, e risultati attesi.

La fase di definizione degli obiettivi si conclude entro il mese di gennaio, compatibilmente con il processo di definizione dei documenti di programmazione annuale.

- **Collegamento tra obiettivi ed allocazione delle risorse**

Il collegamento tra obiettivi ed allocazione delle risorse si sviluppa nell'ambito dell'approvazione dei documenti di programmazione finanziaria annuale, in ragione dello stretto collegamento tra documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e documenti di definizione delle *performance* attese a livello organizzativo ed individuale.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione Annuale e simultaneamente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione o PRO, il vertice politico formalizza in apposito documento gli obiettivi individuali assegnati a ciascun Responsabile, oggetto di preventivo confronto e condivisione.

Il Piano di Lavoro individuale, redatto da ciascun Responsabile ed asseverato dal Nucleo di Valutazione, è integrato con l'indicazione per ciascun obiettivo degli indicatori atti a misurarne il grado di conseguimento. A ciascun obiettivo può inoltre essere attribuito un determinato peso, in ragione della rilevanza e del grado di difficoltà nel suo perseguimento, nonché delle risorse effettivamente disponibili assegnate.

Tale fase si conclude entro il mese di febbraio, compatibilmente con il processo di

definizione dei documenti di programmazione annuale.

Eventuali interventi modificativi e correttivi in corso d'anno sono condivisi tra il Responsabile di Servizio interessato ed il vertice politico e comunicati al Nucleo di Valutazione.

Non sono ammesse variazioni ai Piani di Lavoro individuali dopo la fine dell'anno.

- **Monitoraggio in corso d'esercizio**

La fase di monitoraggio in corso d'esercizio avviene innanzitutto con le modalità operative proprie del Controllo di Gestione.

Periodicamente, il Nucleo di Valutazione riceve inoltre dai responsabili di servizio informazioni circa lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, mediante apposita relazione di monitoraggio degli obiettivi.

Eventuali criticità riscontrate sono segnalate e discusse anche in contraddittorio con il responsabile interessato, al fine di individuare possibili interventi correttivi.

Tale fase si sviluppa durante l'intero esercizio, secondo periodicità prestabilite in considerazione anche delle effettive condizioni operative: in ogni caso, il Nucleo di Valutazione acquisisce entro il 31 marzo i dati necessari a valutare la *performance* dei responsabili relativa all'esercizio precedente e redige un report periodico di monitoraggio degli obiettivi individuali per l'esercizio in corso entro il 30 settembre.

- **Misurazione e valutazione della *performance***

La fase relativa alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale si sviluppa attraverso la compilazione delle schede di valutazione individuali, a cura del Nucleo di Valutazione.

Le informazioni necessarie sono acquisite, oltre che attraverso le attività di Controllo di Gestione e di monitoraggio in itinere circa il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, anche attraverso apposite relazioni di autovalutazione predisposte dai responsabili di servizio al termine del periodo amministrativo ed aventi ad oggetto i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è descritto puntualmente nelle sue modalità operative nel successivo paragrafo 2.2.

I risultati della valutazione sono preventivamente comunicati in contraddittorio a ciascun responsabile.

Al termine del confronto, il Nucleo formalizza in apposito documento la proposta di valutazione individuale dei responsabili.

Tale fase si conclude entro giugno.

- **Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito**

L'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito è definito in modo puntuale in sede di contrattazione collettiva decentrata.

Il vertice politico acquisisce la proposta di valutazione delle *performance* individuali dei responsabili di servizio predisposta dal Nucleo di Valutazione, può chiedere eventuali chiarimenti ed integrazioni.

- **Fasi e modalità del processo di valutazione della *performance* individuale**

Nella presente sezione viene descritto in dettaglio il processo di valutazione della

performance individuale.

- **Destinatari**

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguarda il personale dell'Ente. Gli ambiti di valutazione sono individuati dall'art. 9 del Decreto, rispettivamente ai commi 1 e 2, già richiamati nel precedente paragrafo 1.5.1.

- **Criteri di valutazione per il personale responsabile di servizio**

La valutazione della *performance* del responsabile di servizio è espressa mediante un punteggio quantitativo; il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

I criteri di valutazione sono definiti sulla base delle dimensioni individuate all'art. 9 c. 1 del Decreto.

Ambito (art. 9, c. 1, D. Lgs. 159/2009)	Criteri
Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	<ul style="list-style-type: none">• Livello di efficienza dei servizi• Livello di efficacia dei servizi
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	<ul style="list-style-type: none">• Grado di raggiungimento degli obiettivi
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate	<ul style="list-style-type: none">• Attitudine al <i>problem solving</i>• Grado di <i>leadership</i>• Abilità relazionali
Valutazione dei propri collaboratori	<ul style="list-style-type: none">• Capacità di differenziazione dei giudizi

A ciascun criterio è attribuito un peso, come illustrato nella tabella seguente.

Criteri	Peso sulla valutazione finale
<ul style="list-style-type: none">• Livello di efficienza dei servizi	20%
<ul style="list-style-type: none">• Livello di efficacia dei servizi	20%
<ul style="list-style-type: none">• Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	40%
<ul style="list-style-type: none">• Attitudine al <i>problem solving</i>	5%
<ul style="list-style-type: none">• Grado di <i>leadership</i>	5%
<ul style="list-style-type: none">• Abilità relazionali	5%
<ul style="list-style-type: none">• Capacità di differenziazione dei giudizi	5%
Totale	100%

- **Livello di efficienza dei servizi**

Il livello di efficienza dei servizi è misurato sulla base degli appositi indicatori utilizzati nell'ambito del Controllo di Gestione.

Il relativo punteggio, pari a massimo 20 punti, è attribuito tenendo conto:

- dei livelli di efficienza relativi ai servizi di diretta responsabilità (media)
- del numero di servizi di diretta responsabilità (moltiplicatore "A" pari a 1 fino a 2 servizi, 1,1 fino a 4 servizi, 1,2 per 5 o più servizi)
- della variazione rispetto all'esercizio precedente (moltiplicatore "B" pari a 0,8 in caso di peggioramento, 1 in caso di mantenimento, 1,2 in caso di miglioramento)

L'algoritmo di calcolo è il seguente:

$$\text{Livello di efficienza} = (\text{Punt. Max}) \times (A) \times [(\text{Efficienza \%} \times B) / n]$$

- **Livello di efficacia dei servizi**

Il livello di efficacia dei servizi è misurato sulla base degli appositi indicatori utilizzati nell'ambito del Controllo di Gestione.

Il relativo punteggio, pari a massimo 20 punti, è attribuito tenendo conto:

- dei livelli di efficacia relativi ai servizi di diretta responsabilità (media)
- del numero di servizi di diretta responsabilità (moltiplicatore "A" pari a 1 fino a 2 servizi, 1,1 fino a 4 servizi, 1,2 per 5 o più servizi)
- della variazione rispetto all'esercizio precedente (moltiplicatore "B" pari a 0,8 in caso di peggioramento, 1 in caso di mantenimento, 1,2 in caso di miglioramento)

L'algoritmo di calcolo è il seguente:

$$\text{Livello di efficacia} = (\text{Punt. Max}) \times (A) \times [(\text{Efficacia \%} \times B) / n]$$

- **Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali è misurato sulla base degli appositi indicatori definiti nelle schede obiettivo individuali.

Il relativo punteggio, pari a massimo 40 punti, è attribuito in misura direttamente proporzionale al grado di conseguimento degli obiettivi, tenendo conto:

- del numero di obiettivi (moltiplicatore "C" pari a 1 in caso di 1 obiettivo, 1,1 nel caso di 2 obiettivi, 1,15 nel caso di 3 obiettivi)
- della priorità attribuita a ciascun obiettivo (moltiplicatore "D" pari a 0,75 in caso di obiettivo con priorità media, 0,85 in caso di obiettivo con priorità elevata, 0,95 in caso di obiettivo con priorità assoluta)
- del peso relativo di ciascun obiettivo, nel caso di assegnazione di più obiettivi (moltiplicatore "E" in percentuale).

L'algoritmo di calcolo è il seguente:

$$\text{Grado di raggiungimento degli obiettivi} = (\text{Punt. Max}) \times (C) \times (\text{Conseguimento \%} \times D \times E)$$

Per il 2013, il numero massimo di obiettivi individuali assegnati a ciascun responsabile di servizio è pari a quelli indicati nel regolamento sui controlli interni.

- **Attitudine al problem solving**

L'attitudine al *problem solving* è una variabile qualitativa cui sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

Livello	Descrittore	Punteggio
Sufficiente	Il valutato dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	1-2
Buono	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	3-4
Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e di anticipare i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	5

- **Livello di leadership**

Il livello di *leadership* è una variabile qualitativa cui sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

Livello	Descrittore	Punteggio
Sufficiente	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	1-2
Buono	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	3-4
Eccellente	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente sistemi per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	5

- **Abilità relazionali**

La variabile qualitativa relativa alle abilità relazionali prevede anch'essa tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

Livello	Descrittore	Punteggio
Sufficiente	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	1-2
Buono	Il valutato opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	3-4
Eccellente	Il valutato opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni all'ente che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	5

- **Capacità di differenziazione dei giudizi**

La capacità di differenziazione dei giudizi è misurata in base allo scarto quadratico (deviazione standard **DS**) rispetto al valore medio delle valutazioni effettate da ciascun responsabile di servizio con riferimento alla performance del personale assegnato.

L'algoritmo utilizzato è il seguente:

$$\text{Capacità di differenziazione dei giudizi} = (\text{Punt. Max}) \times \text{DS/DS max}$$

- **Punteggio complessivo e modalità di comunicazione**

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali calcolati con riferimento a ciascun criterio di valutazione.

Per ciascun responsabile, il Nucleo di Valutazione elabora una scheda di valutazione con l'indicazione del punteggio relativo a ciascun criterio, la motivazione del giudizio ed il punteggio complessivo finale.

La scheda di valutazione è oggetto di confronto in contraddittorio con l'interessato, il quale può chiedere chiarimenti e delucidazioni in merito all'attribuzione dei punteggi e le motivazioni del giudizio.

Successivamente al contraddittorio, il Nucleo elabora la proposta di valutazione della *performance* dei responsabili diretta al vertice politico.

- **Criteri di valutazione per il personale non responsabile di servizio**

La valutazione della *performance* del personale assegnato a ciascun responsabile di servizio compete a quest'ultimo, secondo metodologie autonomamente definite.

Qualora lo ritengano necessario, i responsabili possono utilizzare la metodologia di seguito esposta, ovvero richiedere il supporto del Nucleo di Valutazione per la definizione di altre metodologie.

In ogni caso, la capacità di valutazione dimostrata dal responsabile nei confronti dei dipendenti è oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

La metodologia proposta è finalizzata ad uniformare i processi di valutazione e può essere utilizzata come Linea Guida per la valutazione del personale non responsabile.

La valutazione è espressa mediante un punteggio quantitativo; il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

I criteri di valutazione sono definiti sulla base delle dimensioni individuate all'art. 9 c. 2 del Decreto

Ambito (art. 9, c.1, D. Lgs 159/2009)	Criteri
Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di raggiungimento degli obiettivi
Qualità del contributo assicurato alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione interfunzionale e flessibilità • Comunicazione e gestione delle relazioni • Tempestività e accuratezza • Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi

A ciascun criterio è attribuito un peso, come illustrato nella tabella seguente

Criteri	
• Grado di raggiungimento degli obiettivi	60%
• Collaborazione interfunzionale e flessibilità	10%
• Comunicazione e gestione delle relazioni	10%
• Rispetto dei tempi e accuratezza	10%
• Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi	10%

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato sulla base di appositi indicatori definiti dai responsabili, sentito il personale interessato.

Il relativo punteggio, pari a massimo 60 punti, è attribuito in misura direttamente proporzionale al grado di conseguimento degli obiettivi.

Qualora siano assegnati più obiettivi, il punteggio è attribuito alternativamente:

- in misura proporzionale al raggiungimento di ciascun obiettivo, sulla base di "pesi" predefiniti;
- in misura proporzionale alle media di raggiungimento di tutti gli obiettivi, in assenza di specifici pesi.

Per la valutazione dei restanti aspetti di tipo qualitativo, si propone come riferimento la

tabella seguente

Comportamento	Descrittore	Punteggio
Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi. Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	0-5
Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	0-5
Comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	0-5
Gestione delle relazioni	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	0-5
Rispetto dei tempi	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	0-5
Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	0-5
Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale. Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	0-5
Analisi e risoluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	0-5

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi parziali attribuiti con riferimento a ciascun criterio.

Per ciascun valutato, il responsabile può elaborare una scheda di valutazione con l'indicazione dei criteri utilizzati, del punteggio relativo a ciascun criterio, la motivazione del giudizio ed il punteggio complessivo finale.

Detta scheda viene trasmessa al Nucleo di Valutazione unitamente all'elenco dei valutati.

• Soggetti e responsabilità

La definizione ed assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori spetta al vertice politico dell'Ente, sentiti i responsabili dei servizi interessati e con il contributo del Nucleo di Valutazione.

La valutazione della *performance* dei responsabili è condotta dal Nucleo di Valutazione, sulla base anche dei dati relativi alla misurazione della *performance* organizzativa riferita ai singoli Servizi dell'Ente.

La valutazione della *performance* del personale non responsabile è condotta dai responsabili di servizio.

L'attribuzione della retribuzione di risultato e di eventuali premi di merito spetta al vertice politico.

Soggetti

Ruoli e Responsabilità

Vertice Politico	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi e dei valori attesi di risultato, conformemente al programma di mandato ed alle priorità politiche • Approvazione degli indicatori atti a misurare il raggiungimento degli obiettivi e la <i>performance</i> organizzativa dei servizi in termini di efficacia ed efficienza • Attribuzione della retribuzione di risultato e di eventuali premi di merito
Responsabile di Servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di proposte in merito agli obiettivi operativi di settore ed individuali da perseguire nel corso dell'esercizio, conformemente ai piani strategici definiti dal vertice politico • Supporto nella definizione degli indicatori atti a misurare il raggiungimento degli obiettivi e la <i>performance</i> organizzativa dei servizi in termini di efficacia ed efficienza nonché il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali • Trasmissione di dati utili alla realizzazione dei processi di misurazione e valutazione della <i>performance</i> di servizio ed individuale. • Valutazione dei dipendenti assegnati
Nucleo di Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto nella definizione di indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale responsabile • Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei responsabili di servizio • Supporto ai responsabili nel processo di valutazione della <i>performance</i> dei dipendenti assegnati • Elaborazione della proposta di valutazione dei responsabili di servizio • Relazione annuale • Vigilanza sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> nel suo complesso

- **Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

Allo stato dell'arte, la verifica della correttezza valutativa avviene in sede di contraddittorio tra Nucleo di Valutazione e singoli responsabili, per quanto concerne la misurazione e valutazione della *performance* individuale. Non sono previste altre procedure volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale.

- **Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Il raccordo e l'integrazione con i sistemi di controllo esistenti sono garantiti attraverso la condivisione del calendario con cui si sviluppano i processi di controllo, il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative coinvolte, l'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei processi di controllo.

Operativamente, ciò si traduce nella necessità di definizione di adeguati flussi informativi tra il Nucleo di Valutazione e il Servizio Bilancio e Programmazione dell'Ente.

Gli strumenti di raccordo ed integrazione tra i sistemi di controllo ed il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* possono dunque essere individuati nei seguenti: periodica trasmissione di report; incontri periodici; informativa costante in relazione a temi comuni di interesse.

- **Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Il raccordo e l'integrazione tra Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono garantiti su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Operativamente, ciò si traduce nella definizione di idonei flussi informativi tra il Nucleo di Valutazione ed il Settore Bilancio e Programmazione dell'Ente.

L'informativa ha ad oggetto in particolare le fasi del processo di redazione ed approvazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, le variazioni di bilancio e di Piano Esecutivo di Gestione o PRO, la salvaguardia degli equilibri di bilancio e la rendicontazione finanziaria.

• **Appendice: esempio di valutazione**

Viene di seguito presentato un esempio di valutazione sulla base dei criteri e delle tecniche descritti con riferimento alla *performance* del personale Responsabile di servizio.

Si considerino tre responsabili (individuati rispettivamente dalle lettere A,B,C)

Livello di efficienza

Nella tabella sono indicati per ciascun dirigente i valori in % relativi agli indicatori di efficienza dei servizi di diretta responsabilità (2 servizi per A; 3 servizi per B; 5 servizi per C) con riferimento agli anni n (periodo di riferimento per la valutazione) e n-1 (anno precedente).

	Responsabile A		Responsabile B		Responsabile C	
	Anno n	Anno n-1	Anno n	Anno n-1	Anno n	Anno n-1
Servizio 1	90%	85%	90%	85%	90%	85%
Servizio 2	65%	70%	65%	70%	65%	70%
Servizio 3	-	-	60%	75%	60%	75%
Servizio 4	-	-			90%	60%
Servizio 5	-	-			75%	75%
Media	77,5%	77,5%	71,7%	76,7%	76%	73%

Applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.1 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 20 \times 1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8)] / 2 = 16 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 20 \times 1,1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8)] / 3 = 15 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 20 \times 1,2 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8) + (90\% \times 1,2) + (75\% \times$$

$$1)]/5 = 19 \text{ punti}$$

Livello di efficacia

Il punteggio viene assegnato utilizzando lo stessa tecnica sopra illustrata con riferimento al livello di efficienza. Dunque, assumendo per semplicità che i livelli di efficacia relativi a ciascun servizio siano gli stessi già illustrati con riferimento all'efficienza, applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.2 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 20 \times 1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8)] / 2 = 16 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 20 \times 1,1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8)]/3 = 15 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 20 \times 1,2 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8) + (90\% \times 1,2) + (75\% \times 1)]/5 = 19 \text{ punti}$$

Grado di conseguimento degli obiettivi individuali

Si supponga che a ciascun responsabile siano stati assegnati gli obiettivi individuali come illustrato nella tabella seguente:

- 1 obiettivo per A, con priorità media (peso relativo 100%);
- 2 obiettivi per B, di cui 1 con priorità media (peso relativo 30%) ed 1 con priorità elevata (peso relativo 70%);
- 3 obiettivi per C, di cui 1 con priorità media (peso relativo 10%), 1 con priorità elevata (peso relativo 30%) ed 1 con priorità assoluta (peso relativo 60%).

Si supponga che il grado di conseguimento di ciascun obiettivo sia quello indicato in parentesi (per semplicità, 100% in ciascun caso)

	Responsabile A	Responsabile B	Responsabile C
Obiettivo 1	Priorità Media (conseguimento 100%)	Priorità Media (conseguimento 100%)	Priorità Media (conseguimento 100%)
Obiettivo 2		Priorità Elevata (conseguimento 100%)	Priorità Elevata (conseguimento 100%)
Obiettivo 3			Priorità Assoluta (conseguimento 100%)

Applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.3 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 40 \times 1 \times (100\% \times 0,75 \times 1) = 30 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 40 \times 1,1 \times [(100\% \times 0,75 \times 0,30) + (100\% \times 0,85 \times 0,70)] = 36 \text{ punti}$$

Dirigente C = $40 \times 1,15 \times [(100\% \times 0,75 \times 0,10) + (100\% \times 0,85 \times 0,30) + (100\% \times 0,95 \times 0,60)] = 40$ punti

Attitudine al problem solving, livello di leadership e abilità relazionali

Il punteggio relativo ai tre criteri qualitativi è attribuito secondo le tabelle di descrittori illustrate nei paragrafi 2.2.2.4, 2.2.2.5 e 2.2.2.6, anche sulla base dell'autovalutazione espressa da parte di ciascun dirigente nella relazione da presentare al Nucleo di Valutazione.

	Responsabile A	Responsabile B	Responsabile C
Problem solving	Buono (3)	Buono (3)	Eccellente (5)
Leadership	Buono (3)	Buono (4)	Eccellente (5)
Abilità relazionali	Buono (3)	Eccellente (5)	Eccellente (5)

Si ottengono i seguenti punteggi:

Dirigente A = 9 punti

Dirigente B = 12 punti

Dirigente C = 15 punti

Capacità di differenziazione dei giudizi

Sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti con riferimento al personale assegnato, viene calcolata la media delle valutazioni, lo scarto quadratico medio e quello massimo registrato con riferimento all'anno. Si considerino i seguenti valori:

	Responsabile A	Responsabile B	Responsabile C
Media delle valutazioni effettuate	76,5	77	78,5
SD	5,94	11,87 (max)	5,15

Applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.3 si ottiene:

Dirigente A = $5 \times 5,94/11,87 = 2,5$ punti

Dirigente B = $5 \times 11,87/11,87 = 5$ punti

Dirigente C = $5 \times 5,15/11,87 = 2$ punti

Punteggio complessivo

Il punteggio complessivo si ottiene sommando i punteggi parziali riferiti a ciascun criterio.

	Responsabile A	Responsabile B	Responsabile C
Livello di efficienza	16	15	19
Livello di efficacia	16	15	19
Grado di conseguimento obiettivi	30	35	40
Problem solving	3	3	5
Leadership	3	4	5
Abilità relazionali	3	5	5
Differenziazione giudizi	2,5	5	2
Totale	73,5	82	95