

- Provincia del sud  
Sardegna - Sistema  
di Misurazione e  
Valutazione della  
Performance

*AREA  
DELLA  
DIRIGENZA*

Premessa.....	2
Art. 1 - finalità .....	2
Art. 2 - performance e sistema di misurazione e valutazione .....	3
Art. 3 - organo deputato alla misurazione e valutazione della performance.....	3
Art. 4 - strutture operative di supporto alle attività del nucleo di valutazione.....	4
Art. 5 - sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance.....	4
Art. 6 - definizione e assegnazione degli obiettivi .....	4
Art. 7 - aggiornamento degli obiettivi.....	7
Art. 8 - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse .....	8
Art. 9 - misurazione e valutazione della performance complessiva.....	8
Art. 10 - ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	8
Art. 11 – il budget della performance organizzativa.....	14
Art. 12 - la performance organizzativa: il confronto con altre amministrazioni (benchmarking).....	14
Art. 13 - misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti .....	16
Art. 14 - la valutazione dei comportamenti professionali.....	17
Art. 15 - dizionario delle competenze.....	18
Art. 16 - pesatura dei comportamenti professionali .....	24
Art. 17 - la scheda di valutazione delle performance.....	24
Art. 18 - monitoraggio della performance e verifica intermedia .....	24
Art. 19 - verifica finale della performance .....	25
Art. 20 - modalità di comunicazione dei risultati ai valutati.....	26
Art. 21 - conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance .....	26
Art. 22 - i piani di miglioramento individuale .....	26
Art. 23 - il sistema premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali .....	26
Art. 24 - il sistema premiante collegato alla performance organizzativa .....	27
Art. 25 - valutazione del personale assegnato e relazione conclusiva.....	27
Art. 26 - rendicontazione dei risultati .....	29
Art. 27 - collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane .....	29
Art. 28 – norma finale.....	29

### **Premessa**

L'art. 7 del d.lgs 150/09 - attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa e individuale e a tale fine adottano con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione della performance. 2) la definizione e l'adozione del sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

a) l'organo di valutazione è tenuto a definire il sistema di valutazione delle performance;

b) l'organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema come definito dall'organo di valutazione. 3) il presente sistema di valutazione è strutturato in modo tale da:

- ✓ Consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento alla performance organizzativa e individuale del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;  consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- ✓ Consentire di 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 tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;  assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- ✓ 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 totale con indicazione dei soggetti responsabili.

### **Art. 1 - finalità**

1. Il sistema di misurazione e di valutazione della performance è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la

valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance verranno resi pubblici al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

### **Art. 2 - performance e sistema di misurazione e valutazione**

1. La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

2. la performance individuale misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

3. il sistema di misurazione e valutazione delle performance è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

4. la performance è pertanto distinta in due tipologie quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del d.lgs 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e pertanto il sistema si articola in due parti, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione.

5. L'attività di misurazione della performance consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.

6. L'attività di valutazione è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

### **Art. 3 - organo deputato alla misurazione e valutazione della performance**

1. In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del d. Lgs. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta: a) dal nucleo di valutazione, cui compete:

a) Il monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;

b) La comunicazione tempestiva sulle eventuali criticità riscontrate all'organo esecutivo dell'ente, ai dirigenti, nonché agli altri organi di controllo esterno previsti dalla legge;

c) La validazione della relazione sulla performance assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito internet della provincia;

d) La garanzia in merito alla correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal d. Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente sistema, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) La proposta alla giunta della valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal presente sistema di valutazione e di incentivazione;

2. Ai dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale loro assegnato.

#### **Art. 4 - strutture operative di supporto alle attività del nucleo di valutazione**

1. Il nucleo di valutazione si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'ente, nonché dei competenti uffici del settore/unità organizzativa personale.

#### **Art. 5 - sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance**

1. Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

#### **Art. 6 - definizione e assegnazione degli obiettivi**

1. L'organo esecutivo dell'ente entro il 31 gennaio di ogni anno, e comunque non oltre 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, provvede all'adozione del piano degli obiettivi di performance con gli annessi indicatori di performance. Il piano è pertanto uno strumento attraverso il quale l'ente sintetizza ed esplicita i programmi, le priorità e le "politiche" dei servizi nonché la performance organizzativa e individuale, ad essi connesse, che intende raggiungere nel corso dell'anno e perciò stesso nel rispetto del principio della trasparenza verranno pubblicati sul sito istituzionale dell'ente. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'esercizio finanziario.

2. Gli obiettivi contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5 comma 2 del d.lgs 150/09, devono essere:

a) *Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.* In questo macro ambito verranno identificati gli obiettivi afferenti ai bisogni della comunità di riferimento per poi procedere ex post a fornire elementi utili a valutare se gli impatti previsti (outcome) sono stati realmente conseguiti. Rientrano in questo ambito, a titolo esemplificativo, gli obiettivi legati a bisogni quali la sicurezza, la salute, l'ambiente, ad interventi finalizzati a garantire il rispetto delle regole e dei valori posti alla base della convivenza civile. In una parola rientrano in questa fattispecie gli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità.

b) *Alla missione istituzionale.* Gli obiettivi di questo macro ambito riguardano il portafoglio delle attività incluse quelle di supporto e di regolamentazione e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – e, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Rientrano in questo ambito gli obiettivi afferenti alle attività cosiddette ordinarie svolte dagli uffici dell'ente (es. Rilascio delle concessioni edilizie secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale etc).

c) *Alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione:* tramite i piani e i programmi l'amministrazione stabilisce e identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. All'interno di questo macro ambito, l'amministrazione provvederà ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo per la misurazione e valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i dirigenti provvedono, ognuno per gli ambiti di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del sindaco in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani e i programmi della politica da parte dei dirigenti rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'organo a questo deputato.

3. Gli obiettivi di cui alle suindicate lettere inoltre devono essere:

a) Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

b) Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- c) Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- d) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché' da comparazioni con amministrazioni omologhe.
- e) Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

4. I dirigenti provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine, ciascun dirigente dovrà individuare un adeguato numero di indicatori – almeno due o tre per ciascuna attività - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli indicatori devono soddisfare:

- ✓ Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
- ✓ Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
- ✓ Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
- ✓ Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
- ✓ Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
- ✓ Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

5. Gli indicatori costruiti sulla base dei criteri di cui ai punti precedenti servono per misurare le seguenti variabili:

- a) l'efficacia che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;
- b) l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;

c) il processo attraverso cui si rileva il grado di “razionalità organizzativa” dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.

d) la competenza che misura l’adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l’esecuzione corretta di una attività/compito.

6. Ciascun dirigente oltre al dato numerico dell’indicatore deve provvedere all’indicazione della fonte di rilevazione dello stesso (ex ante ed ex post) in modo tale da garantire la validità intersoggettiva<sup>4</sup> (certificabilità) del dato rilevato. L’organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti. Gli obiettivi di cui al presente articolo, nel rispetto dei principi suesposti, verranno inseriti nelle schede di misurazione della performance.

7. Il nucleo di valutazione provvederà a verificare e conseguentemente validare la specificità e la misurabilità degli stessi e a trasmetterli all’organo esecutivo dell’ente per la loro approvazione definitiva. Se e qualora gli obiettivi sono giudicati, dal nucleo di valutazione, privi dei requisiti di specificità e misurabilità, il predetto organo ne disporrà un rinvio motivato al dirigente, il quale provvederà entro i termini stabiliti dallo stesso organo a corredare gli stessi obiettivi dei requisiti richiesti. La verifica e validazione degli obiettivi deve avvenire entro tempi tali da consentire il rispetto delle tempistiche di cui al primo cv del presente articolo.

8. Dopo l’approvazione degli obiettivi, i dirigenti provvederanno all’assegnazione, sulla base del piano loro assegnato, degli obiettivi ai propri collaboratori, utilizzando l’apposita scheda entro e non oltre 15 gg. Dalla approvazione dei predetti obiettivi.

9. Qualora entro il mese di marzo l’iter di approvazione del p.e.g. E del piano dettagliato degli obiettivi abbia subito dei ritardi, i dirigenti, entro e non oltre il 30 marzo di ogni anno, devono assegnare formalmente, ai propri collaboratori, degli obiettivi riguardanti i servizi e le attività istituzionali, precisando il valore atteso per ciascun obiettivo. Dopo l’approvazione del p.e.g. E del piano degli obiettivi da parte della giunta comunale, i dirigenti procederanno ad integrare gli obiettivi già assegnati con i nuovi obiettivi.

#### **Art. 7 - aggiornamento degli obiettivi**

1. Qualora nel corso dell’anno emergano priorità non previste o sopraggiungono ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, la giunta provvede, non oltre il 30 novembre, ad integrare o a modificare il piano degli obiettivi performance, previa istruttoria da parte dell’organo di valutazione, sulla base delle relative segnalazioni da parte degli interessati.

### **Art. 8 - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**

1. Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
  - a) le linee programmatiche di mandato approvate dal consiglio comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione.
  - b) il documento unico di programmazione di cui la dlgs.vo 118/2011) approvata annualmente quale allegato al bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati.
  - c) il piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla giunta, che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa.
  - d) il piano degli obiettivi di performance rappresenta, in modo schematico e integrato, il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

### **Art. 9 - misurazione e valutazione della performance complessiva**

1. Per performance complessiva si intende la capacità dell'ente di realizzare quanto previsto nel piano degli obiettivi di performance o di analogo strumento. La misurazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso pertanto è data dal rapporto tra i diversi livelli di performance realizzati e quelli attesi.
2. La performance complessiva dell'ente viene misurata mediante l'ausilio del seguente algoritmo di calcolo:

$$P_c = \frac{\sum 1n \text{ vpr}}{\sum 1n \text{ vpa}}$$

Dove  $p_c$  è la performance complessiva e  $\sum 1n \text{ vpr}$  è la sommatoria delle performance rese da ciascuna unità organizzativa e  $\sum 1n \text{ vpa}$  è la sommatoria degli esiti attesi delle performance di ciascuna unità organizzativa.

### **Art. 10 - ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

1. La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa

non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso nonché il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

2. L'articolazione della misurazione della performance organizzativa qui proposta costituisce una sorta di linea guida per l'ente il cui fine è da un lato fornire strumenti concreti per la sua misurazione e dall'altro fornire gli "oggetti" altrettanto concreti su cui misurare la performance.

3. Trattandosi di una fase di start up, l'ente può sia pure con una logica incrementale, scegliere annualmente su quali ambiti della performance organizzativa intende concentrare la propria attenzione e perciò stesso definisce quali sono gli ambiti di misurazione della performance organizzativa che verranno attivati per l'anno di riferimento.

4. La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività. Rientrano in questo ambito di misurazione e valutazione le politiche che l'ente intraprende su quel complesso di attività, ordinariamente svolte dall'ente, che generano valore pubblico e perciò stesso rilevanti per la qualità della vita dei cittadini. La misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia (output e outcome). Ai fini della misurazione dello stato di attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività il sistema prevede l'utilizzo di una batteria di indicatori tra i quali:  $\frac{\sum 1 n \text{ interventi (politiche) realizzati}}{\sum 1 n \text{ interventi (politiche) programmati}}$  .  $\frac{\sum 1 n \text{ esiti realizzati}}{\sum 1 n \text{ esiti attesi}}$  . etc... tramite questi indicatori è possibile misurare il grado di attuazione delle politiche nonché gli effetti che queste ultime producono in relazione alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella relazione previsionale e programmatica. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente. Ai fini della misurazione dello stato di attuazione dei piani e programmi il sistema prevede l'utilizzo di una batteria di indicatori tra i quali<sup>10</sup>:  $\frac{\sum 1 n \text{ piani realizzati}}{\sum 1 n \text{ piani programmati}}$  .  $\frac{\sum 1 n \text{ esiti resi}}{\sum 1 n \text{ rapporto fra gli esiti attesi}}$  .  $\frac{\sum 1 n \text{ tempi effettivi nella realizzazione dei programmi}}{\sum 1 n \text{ e tempi programmati nella realizzazione dei programmi}}$  .  $\frac{\sum 1 n \text{ risorse utilizzate nella realizzazione dei programmi}}{\sum 1 n \text{ e risorse programmate nella realizzazione nella realizzazione dei programmi}}$  .  $\frac{\text{variazione \% risorse destinate ai programmi} : (\text{risorse programmate nel tempo } t2 - \text{risorse impegnate nel tempo } t1)}{\text{risorse programmate al servizio nel tempo } t1}$  . Tramite

questi indicatori è possibile misurare il grado di attuazione dei programmi che l'amministrazione intende portare avanti nel corso dell'anno di riferimento nonché il rispetto della tempistica prevista e dei costi programmati.

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive. Questo ambito di performance riguarda il grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti (indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance. Sotto il profilo metodologico la qualità di un servizio può essere definita come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno. La rilevazione e misurazione della qualità dei servizi pubblici è finalizzata ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

5. La verifica e il monitoraggio della qualità dei servizi è finalizzata a misurare:

- a) lo scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione al fine di evidenziare il grado di allineamento tra le politiche attivate dall'amministrazione e i bisogni dei cittadini. In pratica misura il grado di condivisione delle scelte effettuate dall'amministrazione da parte dei cittadini;
- b) lo scostamento tra le attese del cittadino e la qualità dei servizi erogati;
- c) lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;
- d) lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio.
- e) la misurazione della qualità dei servizi, con i necessari adattamenti, può essere effettuata anche per quei servizi che non erogano direttamente servizi al cittadino, ma svolgono in prevalenza funzioni di programmazione e di regolazione. Ciò è particolarmente utile per rilevare la soddisfazione del cliente interno, sia esso un'altra unità organizzativa interna della stessa amministrazione oppure un'altra amministrazione pubblica.

6. La misurazione della qualità dei servizi serve a:

- a) definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e degli utenti in genere;
- b) favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino;
- c) adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dei cittadini, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
- d) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi.

7. La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini prevede le seguenti fasi:

1. La raccolta dei dati.

Questa fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- ✓ La raccolta di informazioni (attraverso interviste, focus group, etc.) Per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;
- ✓ La progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;
- ✓ La somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) Con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

2. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati. In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione dei cittadini, evidenziando la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e le soglie massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

3. La presentazione e l'utilizzazione dei risultati. E' questa la fase conclusiva, nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'amministrazione in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, allocare specifiche responsabilità di miglioramento, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e

preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative. Ai fini della misurazione del grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi resi da parte dell'ente, il sistema prevede l'utilizzo di un indicatore, che al di là delle modalità di rilevazione, che misura:

- ✓ Livello complessivo di soddisfazione: rapporto tra i cittadini soddisfatti del servizio e i cittadini non soddisfatti;
  - ✓ Variazione % livello complessivo di soddisfazione negli ultimi .... Anni (livello complessivo di soddisfazione nel tempo t2 - livello complessivo di soddisfazione t1/ livello complessivo di soddisfazione nel tempo t1).
  - ✓ Mediante questi indicatori è possibile rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini hic et nunc e monitorare la stessa variabile nel corso degli anni.
- e) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi e gli esiti degli stessi relativamente ad es. Alla ri/progettazione organizzativa dei processi produttivi; alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. La misurazione viene effettuata sia tramite indicatori di processo ed indicatori di competenza<sup>11</sup>. Tra i quali: rapporto tra programmi realizzati /programmi previsti .  $\sum 1$  n di errori e/o danni causati dall'ente all'utente; variazione % rapporto tra programmi realizzati /programmi previsti negli ultimi ..... Anni (rapporto tra programmi realizzati /programmi previsti tempo t2 - rapporto tra programmi realizzati /programmi previsti t1/ rapporto tra programmi realizzati /programmi previsti nel tempo t1) . grado di frammentazione e/dispersione del procedimento (n° interlocutori per procedimento) . grado di informatizzazione dei procedimenti e di accesso ai servizi dell'ente in remoto . etc... Mediante questi indicatori è possibile misurare la capacità realizzativa da parte dell'organizzazione, di quanto programmato. In breve misura la competenza delle risorse umane appartenenti all'ente di realizzare e portare avanti quanto programmato dallo stesso ente.
- f) 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. Questo ambito può essere rubricato come performance delle relazioni con il cittadino. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla comunicazione con i cittadini e qualità dei servizi erogati. La misurazione viene effettuata sia tramite indicatori tra i quali l'accessibilità e fruibilità dei servizi dell'ente. Ad esempio: adeguamento dell'orario di apertura al pubblico alle esigenze del cittadino; tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini; . variazione % tempo di attesa per il

ricevimento dei cittadini negli ultimi ..... anni (rapporto tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini nel tempo t2 - tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini nel tempo t1/ tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini nel tempo t1); grado di omogeneizzazione degli orari di apertura; certezza del servizio durante le ore di apertura al pubblico. Tasso di assenze del titolare addetto al pubblico (responsabile del proc., respons. Uff. Etc. Durante l'orario di apertura al pubblico): n° ore di assenze dal servizio durante l'orario di apertura al pubblico/tot. Ore di apertura al pubblico; etc.. Mediante questi indicatori è possibile misurare il grado di adeguatezza (customizzazione) del servizio alle esigenze dei cittadini.

- g) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante la misurazione dei costi unitari dei prodotti dei diversi servizi dell'ente, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati. Riguarda altresì la misurazione dell'efficienza nello svolgimento dei processi interni mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati. Ai fini della misurazione del grado di efficienza sia economica che temporale nell'erogazione dei servizi da parte dell'ente, il sistema prevede l'utilizzo di una batteria di indicatori tra i quali: spese del personale / n° prodotti; costo dei consumi / n° prodotti ; costo dei fattori produttivi / n° prodotti ; variazione % costo negli ultimi ..... anni (costo nel tempo t2 - costo nel tempo t1/ costo nel tempo t1); costo dei fattori produttivi / popolazione residente; variazione % costo dei fattori produttivi / popolazione residente negli ultimi ..... anni [(costo dei fattori produttivi / popolazione residente nel tempo t2) – (costo dei fattori produttivi / popolazione residente nel tempo t1)]/( costo dei fattori produttivi / popolazione residente nel tempo t1) ; tempi medi per la conclusione dei procedimenti amministrativi . variazione % tempi medi per la conclusione dei procedimenti amministrativi negli ultimi .... Anni [(tempi medi per la conclusione dei procedimenti amministrativi nel tempo t2) – (tempi medi per la conclusione dei procedimenti amministrativi nel tempo t1)]/( tempi medi per la conclusione dei procedimenti amministrativi nel tempo t1) . tempi medi di “giacenza” dei procedimenti amministrativi presso altri enti e/o istituzioni (regione, provincia etc.) . variazione % tempi medi di “giacenza” dei procedimenti amministrativi presso altri enti negli ultimi ..... Anni [(tempi medi di “giacenza” dei procedimenti amministrativi presso altri enti nel tempo t2) – (tempi medi di “giacenza” dei procedimenti amministrativi presso altri enti nel tempo t1)]/( tempi medi di “giacenza” dei procedimenti amministrativi presso altri enti nel tempo t1) . etc... Mediante questi indicatori è possibile determinare il costo unitario di ciascun

prodotto/servizio erogato dall'ente nonché la tempistica di erogazione/conclusione di un procedimento amministrativo con l'individuazione dei tempi di giacenza dell'iter amministrativo.

- h) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla diversificazione dei servizi, delle prestazioni e alla misura della loro qualità, in relazione alle diverse stratificazioni dei bisogni (ad es. Rientrano in questa variabile la capacità di un ente di variare e/o diversificare l'offerta di un servizio (cross – selling pubblico). Il servizio bibliotecario ad es. È un servizio che oltre alle funzioni classiche del servizio potrebbe diversificare la propria offerta creando degli spazi multimediali; potenziamento delle attività di promozione del libro e della lettura etc. Il servizio anagrafe potrebbe ad es. Sviluppare la “multicanalità” nell'erogazione dei suoi servizi/prodotti. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia (output) relativi al livello di diversificazione della quantità e delle modalità di erogazione dei servizi. Ai fini della misurazione del presente ambito di misurazione delle performance organizzative, il sistema prevede l'utilizzo di una batteria di indicatori tra i quali: n° servizi erogati per ambiti omogenei ; n° servizi/classi di fruizione; etc... ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più unità organizzative, è possibile attribuire obiettivi trasversali.

#### **Art. 11 – il budget della performance organizzativa**

1. I dati afferenti agli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa potranno essere rilevati servizio per servizio, ovvero per unità organizzativa, ex ante. Sulla base dei dati così raccolti l'organo esecutivo dell'ente potrà anche fissare gli obiettivi di performance organizzativa.
2. Alla performance organizzativa viene assegnato il 20% del budget individuale previsto per la retribuzione di risultato.

#### **Art. 12 - la performance organizzativa: il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)**

1. Il sistema è strutturato al fine di consentire il confronto con altre amministrazioni (benchmarking) mediante l'adozione di un sistema di misurazione che permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.
2. Le modalità e i tempi attraverso cui giungere al confronto con altre amministrazioni è a cura dell'organo esecutivo dell'ente, mentre le fasi operative sono a cura della dirigenza con il supporto tecnico dell'organo di valutazione. 3) qualora l'ente intenda attivare il confronto con le altre

amministrazioni, detto confronto viene realizzato mediante la sequenza operativa come appresso indicata:

a) determinazione fasce di punteggio: indicatore attività (*ia*)

- la prima fase riguarda la determinazione delle fasce di punteggio da attribuire a ciascun ente rilevato sulla base di uno o più di indicatori comuni .
- il dato rilevato afferente all'indicatore prescelto viene "normalizzato" tramite l'inserzione in una fascia che va da 1 a 10. Per calcolare i valori limite di ogni fascia, è necessario individuare i valori massimo e minimo, tali da determinare il campo di variazione di ciascun indicatore all'interno di un determinato territorio. In virtù di tali valori, è poi possibile definire un'unità di misura, che, moltiplicata in successione, determina la costruzione delle dieci fasce.
- a seguito dell'individuazione dei valori minimo e massimo, è possibile calcolare l'unità di misura (*um*), utilizzando il seguente algoritmo di calcolo:

$$Um = (vmax - vmin)/10$$

- successivamente alla determinazione dell'unità di misura è possibile passare alla determinazione delle dieci fasce mediante il seguente algoritmo di calcolo:

$$\text{Fascia i} = vmin + um = x1$$

$$\text{Fascia ii} = x1 + um = x2$$

$$\text{Fascia iii} = xn-1 + um = z$$

- attraverso questo meccanismo sarà possibile, per ogni indicatore, associare ogni ente ad una fascia e attribuire ad esso un punteggio, che andrà a contribuire successivamente alla determinazione dello standard di servizio. L'utilizzo di un numero di fasce pari a dieci permette un'ampia variabilità di punteggio, onde evitare che gli enti si concentrino nelle stesse fasce, pur avendo un grado di problematicità diverso.

b) la determinazione delle capacità produttive: indicatore potenzialità produttiva (*ip*)

- il passo successivo prevede la rilevazione delle potenzialità produttive dell'ente limitatamente alle risorse umane. Tale potenzialità viene determinata mediante l'utilizzo di un altro indicatore dato dal rapporto fra il numero dei dipendenti del servizio e la popolazione residente. Il dato così rilevato sarà a sua volta sottoposto al processo di omogeneizzazione mediante l'utilizzo del modello a fasce di punteggio come precedentemente utilizzato.

c) la determinazione grado di soddisfazione dei cittadini: indicatore gradimento cittadini ( ig)

• successivamente alla determinazione della fascia di appartenenza di ciascun ente in virtù del rapporto fra numero dei dipendenti e popolazione, si passa alla fase successiva relativa alla misurazione del livello di soddisfazione dei cittadini. Anche il dato relativo al grado di soddisfazione dei cittadini sarà a sua volta sottoposto al processo di omogeneizzazione mediante l'utilizzo del modello a fasce di punteggio come precedentemente utilizzato. • naturalmente il sistema può essere utilizzato anche in presenza del solo indicatore di attività (ia), ovvero in presenza del solo indicatore (ig)

d) la determinazione dello standard di servizio

• avendo concluso la parte relativa alla raccolta ed elaborazione dei dati relativa a ciascun ente, viene determinato lo standard attuale di servizio (sas) presso ciascun ente. Lo standard di servizio è dato dall'applicazione del seguente algoritmo:

$$Sas20 = ig/ (-)ia*ip$$

$$Sas21 = (+)ia*ig/ip$$

• lo standard di servizio locale (ente per ente) oscillerà tra un valore minimo e un valore massimo. Occorre a questo punto determinare il grado di allineamento degli standard locali allo standard dell'intero territorio di riferimento. Lo standard territoriale del servizio è dato dalla media fra gli standard di servizio di ciascun ente.

• l'aver determinato lo standard di servizio territoriale, ci consente anche di determinare lo scostamento (s) per ciascun ente dal predetto standard e sulla base del grado di scostamento determinare eventuali obiettivi di riallineamento.

### **Art. 13 - misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti**

1. Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono riassumibili nel modo come appresso indicato:

a) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

b) chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;

c) supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);

d) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);

e) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;

f) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;

g) promuovere una corretta gestione delle risorse umane. 2) a tal fine la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti deve essere collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. L'organo esecutivo dell'ente provvederà all'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

2. Agli obiettivi di risultato viene assegnato il 50% del punteggio complessivo previsto per la misurazione e valutazione delle performance individuale.

#### **Art. 14 - la valutazione dei comportamenti professionali**

1. La misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali attengono alle modalità attraverso cui un individuo agisce e si relaziona all'interno di un'organizzazione.

2. Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni.

3. L'organo deputato alla misurazione e valutazione della performance inserirà annualmente, dopo aver sentito l'organo esecutivo dell'ente, una batteria di variabili e indicatori per la valutazione competenze professionali e manageriali scelta all'interno del dizionario delle competenze previsto nel sistema. Le variabili potranno essere diversificate in relazione alla specificità delle diverse strutture organizzative dell'ente.

4. La valutazione delle competenze professionali e manageriali dei dirigenti verrà effettuata mediante un colloquio strutturato tra il nucleo di valutazione ed il sindaco, la giunta e il segretario generale.

5. La valutazione afferente solo ed esclusivamente al comportamento organizzativo capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, che i dirigenti devono effettuare per i propri collaboratori, avverrà esclusivamente a cura del nucleo di

valutazione. Ai comportamenti organizzativi daranno assegnati dei pesi a cura del nucleo di valutazione. Il peso riguardante il suddetto comportamento organizzativo dovrà avere un valore nettamente superiore agli altri comportamenti.

6. La capacità di differenziare la valutazione da parte dei dirigenti tradizionalmente si sviluppa attraverso analisi “statistiche” sulle valutazioni, analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti). In merito a questa variabile l’organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà ad utilizzare degli strumenti di analisi (varianza oppure lo scarto quadratico medio) al fine di evidenziare delle eventuali anomalie, statisticamente rilevanti, nelle valutazioni del personale assegnato alle diverse unità organizzative.

#### **Art. 15 - dizionario delle competenze**

1. La competenza è la capacità di un individuo di scegliere, combinare e attivare le proprie risorse nel sistema organizzativo in cui opera.

2. Il dizionario delle competenze è l’insieme delle conoscenze, abilità tecniche e capacità comportamentali che sono alla base dei diversi set di competenze attese per i singoli profili /ruoli professionali presenti in un’organizzazione. Ciascuna competenza è corredata da una batteria di indicatori il cui scopo non è prescrittivo, bensì orientativo. La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità, garantendo al valutato la comprensione e, conseguentemente, l’adeguamento dei comportamenti e delle competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni.

3. Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata. I singoli enunciati degli indicatori stessi sono intesi come proposizioni “atomiche” (nel senso di enunciati minimi non ulteriormente scomponibili) con le quali giungere, motivatamente, alla sintesi di “molecole valutative” che meglio esprimano la natura del caso specifico.

4. Tali competenze, saranno scelte dall’amministrazione secondo le proprie specificità organizzative secondo il seguente, annualmente aggiornabile, dizionario delle competenze:

##### *1. Traduzione operativa dei piani e programmi della politica*

- ✓ Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica.
- ✓ Pianificazione, organizzazione e controllo
- ✓ Saper definire e ridefinire costantemente l’ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;

- ✓ Capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste.

2. *Relazione e integrazione*

- ✓ Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- ✓ Capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- ✓ Partecipazione alla vita organizzativa;
- ✓ Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- ✓ Capacità di lavorare in gruppo;
- ✓ Capacità negoziale e gestione dei conflitti;
- ✓ Qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- ✓ Qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- ✓ Collaborazione ed integrazione nei processi di servizio.

3. *Innovatività*

- ✓ Iniziativa e propositività;
- ✓ Capacità di risolvere i problemi; □ autonomia;
- ✓ Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- ✓ Capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- ✓ Introduzione di strumenti gestionali innovativi.

4. *Gestione risorse economiche*

- ✓ Capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- ✓ Rispetto dei vincoli finanziari;
- ✓ Capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

5. *Orientamento alla qualità dei servizi*

- ✓ Rispetto dei termini dei procedimenti
- ✓ Presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti
- ✓ Dagli standard di servizio rispettando i criteri quali – quantitativi;
- ✓ Capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- ✓ Capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli
- ✓ Obiettivi controllandone l'andamento;
- ✓ Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della
- ✓ Gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- ✓ Capacità di limitare il contenzioso;

- ✓ Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

6. *Gestione risorse umane*

- ✓ Capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- ✓ Delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- ✓ Prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- ✓ Attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale;
- ✓ Efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- ✓ Controllo e contrasto dell'assenteismo.
- ✓ Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- ✓ Capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- ✓ Capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- ✓ Capacità di effettuare le valutazioni seguendo le procedure formali previste dal processo valutativo;
- ✓ Capacità di differenziare le valutazioni in maniera significativa.
- ✓ Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi
- ✓ Capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- ✓ Capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- ✓ Orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- ✓ Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- ✓ Sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

7. *Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni*

- ✓ Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;
- ✓ Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;
- ✓ Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;
- ✓ Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;

- ✓ Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;
- ✓ Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in pre-visione di una loro ricaduta su altre aree.

8. *Analisi e soluzione dei problemi*

- ✓ Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- ✓ Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- ✓ Capacità di definire le azioni da adottare;
- ✓ Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- ✓ Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- ✓ Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;
- ✓ Capacità e tempestività nelle risposte.
- ✓ Capacità negoziale
- ✓ Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;
- ✓ Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;
- ✓ Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco.

9. *Realizzazione*

- ✓ Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;
- ✓ Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;
- ✓ Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi.

10. *Presidio delle attività*

- ✓ Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate;
- ✓ Capacità di verificare i risultati;
- ✓ Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo; □ capacità di apportare eventuali correttivi;
- ✓ Capacità di fornire feed-back sui risultati.

11. *Comunicazione*

- ✓ Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo;
- ✓ Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori;
- ✓ Capacità di essere chiari, concisi, completi;
- ✓ Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori;
- ✓ Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori;

- ✓ Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi;
- ✓ Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi.

12. *Autonomia e sviluppo*

- ✓ Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa;
- ✓ Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni;
- ✓ Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati;
- ✓ Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici;
- ✓ Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza.

13. *Rapporti con l'utenza*

- ✓ Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente;
- ✓ Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni;
- ✓ Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza;
- ✓ Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste;
- ✓ Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori;
- ✓ Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive;
- ✓ Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. Segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento); □ disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate; □ capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback.

14. *Gestione del tempo lavoro*

- ✓ Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti;
- ✓ Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro.

15. *Utilizzo della dotazione tecnologica*

- ✓ Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro; autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica.

5. A ciascun comportamento professionale sono associati cinque livelli di valutazione (inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

*A) se il valutato è descritto dal livello “inadeguato”, ottiene un punteggio pari a 0;*

*B) se il valutato è descritto dal livello “insoddisfacente”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 25 e un minimo di 11;*

*C) se il valutato è descritto dal livello “migliorabile”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 26;*

*D) se il valutato è descritto dal livello “buono”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 75 e un minimo di 51;*

*E) se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 76.*

6. A ciascun livello corrisponde un “descrittore” comportamentale che evidenzia le caratteristiche del dirigente in relazione al comportamento osservato. Ad esempio: analisi e soluzione dei problemi:

a) *livello inadeguato:* il dirigente ha mostrato una pressoché generalizzata incapacità nell’analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;

b) *livello insoddisfacente:* il dirigente ha dimostrato spesso una insoddisfacente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;

c) *livello migliorabile:* il dirigente ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua, talvolta le soluzioni individuate non appaiono completamente adeguate e/o tempestive ;

d) *livello buono:* il dirigente 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;

e) *livello eccellente:* il dirigente è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo 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.

#### **Art. 16 - pesatura dei comportamenti professionali**

1. Il peso dei comportamenti professionali è definito dal nucleo di valutazione, sentiti il sindaco, la giunta ed il segretario generale. Il peso viene determinato in relazione all'importanza e all'impatto all'esterno del comportamento:

*a)importanza*

*b)impatto all'esterno*

2. Il peso complessivo dei comportamenti è pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura pari al 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale.

#### **Art. 17 - la scheda di valutazione delle performance**

1. La scheda di valutazione delle performance, allegata al presente sistema, completa dei comportamenti professionali è articolata secondo una logica "a campi".

2. La prima parte è identificativa dell'unità organizzativa a cui si riferisce e del suo titolare.

3. Il primo blocco riguarda la valutazione della performance individuale. Nell'apposito campo viene inserito l'ambito afferente all'obiettivo di performance individuale (ad es. Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale, opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume) e l'obiettivo di performance (ad es. Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2 gg dal momento della segnalazione).

4. La valutazione viene effettuata mediante la rilevazione dei dati e corrisposta una classe di conseguimento – non avviato – avviato - perseguito – parzialmente raggiunto – pienamente raggiunto con annessa percentuale. Il procedimento si replica, mutatis mutandis, anche per la performance organizzativa.

5. La scheda contiene anche la parte relativa ai comportamenti professionali e manageriali rilevati come sopra descritto e assegnata sempre in una tra cinque classi di conseguimento. 6) nella parte finale della scheda è prevista la sezione riguardante la performance organizzativa.

#### **Art. 18 - monitoraggio della performance e verifica intermedia**

1. La performance, oggetto di misurazione e valutazione, viene periodicamente monitorata dal nucleo di valutazione.

2. A metà del periodo di valutazione, il nucleo di valutazione effettua un colloquio con i dirigenti, volto a verificare in contraddittorio l'andamento delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti. In particolare, il dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi di performance e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione.

3. Di tale adempimento e delle relative conclusioni cui si è addivenuti in sede di verifica intermedia, viene redatto apposito verbale, trasmesso all'organo esecutivo dell'ente entro sette giorni dalla verifica
4. In ogni caso non potranno essere apportate modifiche al peg e/o al piano degli obiettivi e delle performance oltre il 30 novembre dei ogni anno.

#### **Art. 19 - verifica finale della performance**

1. Entro la seconda decade del mese di gennaio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, i dirigenti dovranno trasmettere:
  - a) un "report" in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione. Il report deve essere corredato dei dati afferenti agli indicatori individuati ai fini della misurazione e valutazione della performance. A richiesta del nucleo di valutazione, deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori;
  - b) la scheda di valutazione compilata in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 100;
  - c) mediante le schede previste dal sistema di valutazione, la prevalutazione definitiva di tutti i propri collaboratori al fine della valutazione dell'apposito comportamento professionale da parte del nucleo di valutazione.
2. Ciascun dirigente entro, e non oltre, 15 gg dal nullaosta rilasciato da parte del nucleo di valutazione, provvede ad effettuare la valutazione dei propri collaboratori secondo le procedure previste nel sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale e a comunicarli al nucleo di valutazione e all'ufficio personale.
3. L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che determinino o concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d'impossibilità di attribuzione del massimo punteggio fatto salvo quanto previsto nei punti 5 e 6 dell'art. 25.
4. Trascorsi 10 gg senza rilievi da parte del dirigente, la valutazione finale viene trasmessa all'organo esecutivo dell'ente per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal regolamento degli uffici e dei servizi.

#### **Art. 20 - modalità di comunicazione dei risultati ai valutati**

1. L'esito della valutazione verrà comunicato tramite un colloquio. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali e definire un piano di sviluppo.
2. Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento. L'organo di valutazione potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende evidenziare.

#### **Art. 21 - conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all' art. 7, 3° comma, d.lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.
2. Entro 5 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dirigente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. Successivi, il nucleo di valutazione:
  - a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
  - b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all' interessato e all'organo esecutivo dell'ente.

#### **Art. 22 - i piani di miglioramento individuale**

1. A seguito dell'esito delle valutazioni, il nucleo di valutazione, mediante l'ausilio di una matrice delle competenze provvederà a definire, se del caso, un piano di miglioramento delle performance del dirigente.

#### **Art. 23 - il sistema premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali**

1. Il salario accessorio collegato alla performance individuale è pari al 80% dell'intero budget collegato alla misurazione e valutazione delle performance.

2. Il sistema prevede cinque fasce di merito con un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione likert da 1 ÷ 5.
3. L'appartenenza ad una fascia è determinata dal nucleo di valutazione in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dal dirigente e dai comportamenti manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato.
4. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di performance individuale e di comportamenti professionali messi in essere.
5. La fascia e corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza, costituendo di fatto il mancato raggiungimento degli obiettivi, inferiore o pari al 50% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato. Per tale fattispecie la giunta comunale potrà avviare le procedure di cui agli art. 21 e 22 del dlgs.vo 165/2001 e 3 del capo i titolo ii del ccnl area dirigenza quadriennio 2006/2009.
6. La fascia d corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza: L'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni > 50% ÷ 70% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato. □ la fascia c è associata a valutazioni > 70% ÷ 80% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura pari al 60% del budget assegnato.
7. La fascia b è associata a valutazioni > 80% ÷ 90% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura pari al 75% del budget assegnato. La fascia a rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni > 90% ÷ 100% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura proporzionale al risultato conseguito.

#### **Art. 24 - il sistema premiante collegato alla performance organizzativa**

1. Il salario accessorio collegato alla performance organizzativa è pari al 20% dell'intero budget collegato alla misurazione e valutazione delle performance.
2. L'erogazione del premio avviene in misura proporzionale alla performance raggiunta.

#### **Art. 25 - valutazione del personale assegnato e relazione conclusiva**

1. Il dirigente trasmette al nucleo di valutazione, entro e non oltre il 20 gennaio di ogni anno, un report riguardante il grado di raggiungimento dei risultati dell'anno precedente. A tale report verranno allegare le prevalutazioni dei propri collaboratori.
2. Il nucleo di valutazione verifica la regolarità formale delle valutazioni e rilascia un apposito nulla osta all'effettuazione del processo valutativo.

3. Ciascun dirigente entro, e non oltre, 15 gg dal nullaosta rilasciato da parte del nucleo di valutazione, provvede ad effettuare la valutazione dei propri collaboratori secondo le procedure previste nel sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale.

4. La valutazione complessiva del personale assegnato non potrà essere superiore al punteggio conseguito dal dirigente in relazione agli obiettivi di performance attribuiti all'unità organizzativa di riferimento.

5. Il ritardo da parte del dirigente nel trasmettere il report al nucleo di valutazione e nell'effettuare la valutazione ai propri collaboratori entro i 15 giorni comporterà per lo stesso una rilevante penalizzazione nella propria valutazione.

6. Qualora il ritardo superi i 20 giorni la valutazione dei comportamenti organizzativi non potrà superare il 60%. Qualora superi i 30 giorni la valutazione del dirigente non comporterà alcun premio di risultato.

7. Il report che il dirigente deve consegnare al presidente del nucleo di valutazione dovrà anche contenere:

- a) *i risultati raggiunti distinti per dipendente;*
- b) *il grado di differenziazione dei risultati;*
- c) *il valore medio delle valutazioni;*
- d) *eventuali piani di miglioramento individuali.*

8. Il nucleo di valutazione provvede a raccogliere in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai dirigenti e qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

9. In particolare il nucleo di valutazione può procedere alla verifica del grado di differenziazione delle valutazioni e se fosse necessario ad assicurare tale differenziazione mediante il ricorso alla misurazione dello scarto quadratico medio e/o all'analisi delle seguenti variabili:

- Al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- Al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- Al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- Alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

#### **Art. 26 - rendicontazione dei risultati**

1. Per rendicontazione si intende una dichiarazione che visualizza la misurazione dei risultati conseguiti da una persona o da un'organizzazione in un certo arco di tempo dato.
2. A tal fine il nucleo di valutazione, con la collaborazione dei dirigenti, assolti gli oneri procedurali afferenti al processo di misurazione e valutazione delle performance - in ossequio al principio secondo il quale le amministrazioni sono tenute ad effettuare la rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi – procede alla stesura della relazione utilizzando la scheda tipo allegata al presente sistema.
3. Per la compilazione della scheda, il nucleo di valutazione si avvale delle risultanze e dei dati/informazioni forniti dal dirigente nel processo di misurazione e valutazione degli obiettivi di performance loro assegnati.
4. La relazione dovrà essere predisposta entro il 1° (primo) giugno di ogni anno e verrà pubblicata da quella data e costituirà parte integrante e costitutiva della relazione sulla performance.

#### **Art. 27 - collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane**

1. I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal contratto decentrato integrativo aziendale.

#### **Art. 28 – norma finale**

1. Il presente sistema dovrà essere approvato dall'organo esecutivo dell'ente, previa informazione alla parte sindacale.