

La metodologia di misurazione e valutazione della *performance* ed il sistema premiale dei dirigenti

Comune di Pinerolo

SOMMARIO

1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----	3
1.1 - Aspetti generali-----	3
1.2 - Metodologia di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa-----	6
1.3 - Metodologia di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei dirigenti--	10
1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	10
1.3.2.- Rilevanza della <i>performance</i> organizzativa ed individuale -----	16
1.4 - Le fasi del processo di misurazione e valutazione -----	17
1.5 – Il sistema premiale -----	17

1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1.1.- Aspetti generali

Il sistema di gestione della *performance* dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interessi.

Il sistema di gestione della *performance* costituisce la risultante di una pluralità di elementi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della *performance* mette in relazione tra loro le tre componenti e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di *performance management*, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la *performance* in un periodo temporale determinato.

In particolare, il **sistema di misurazione e valutazione** è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della *performance* di ente e di unità organizzativa di massimo livello (*performance* organizzativa) e delle persone che vi operano (*performance* individuale);
- le tecniche di rappresentazione della *performance*;
- le modalità di monitoraggio della *performance*;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra *performance* realizzata e *performance* attesa.

Il supporto alla definizione del sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza del Nucleo di valutazione. L'adozione del sistema spetta, invece, all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D.Lgs. 150/09 (Tabella 1).

Tabella 1 - Fasi di approvazione e validazione del sistema di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi			Note
	NV	DIR	Giunta	
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	x			Su schema definito dalla struttura di supporto al NV e successivo confronto con Dirigenti e Giunta
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> in presenza di modifiche significative allo schema proposto dal NV	x			
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>			x	

Il sistema deve essere strutturato in modo tale da¹:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, 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'ente;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D.Lgs. 150/09);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- 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.

La *performance* attesa e conseguita, in termini di efficacia ed efficienza, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D.Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle *performance*, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte dei portatori di interessi e del NV e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del PEG/Piano della *performance* e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla *performance* (art. 10 del D.Lgs. 150/09).

I profili di *performance* relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni – impatti proposto dalla delibera C.I.V.I.T. n. 89/2010, alla quale si rinvia.

Più precisamente:

- l'**efficacia finale** costituisce la capacità di soddisfare i “bisogni” attraverso “impatti” coerenti;

¹ Delibera 104/2010 – CIVIT, pagg. 3 e 4.

- l'**efficacia intermedia**, riguarda il rapporto tra “obiettivi” programmati e “risultati” conseguiti;
- l'**efficienza** è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate (“*input*”) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (“*output*”).

A tali profili si associa la **performance finanziaria** da intendersi quale elemento trasversale ad essi e propedeutico a garantire condizioni di economicità dell'azione amministrativa dell'ente.

Le quattro dimensioni della *performance* sono monitorabili attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

- di **impatto**, che misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dal contesto di riferimento;
- di **risultato**, che si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri portatori di interesse;
- di **processo**, che riguardano la quantità e la qualità di attività interne impiegate per il raggiungimento di un *output* finale destinato ai cittadini o ad altri portatori di interessi (anche interni);
- **finanziari**, che concernono la struttura e le fasi di gestione dell'entrata e della spesa.

A detti indicatori si affiancano dei parametri di misurazione di **quantità**, che costituiscono valori assoluti a supporto della valutazione dell'efficacia intermedia e finale nonché dell'efficienza.

È possibile raccordare le tipologie di indicatori con i profili di *performance* attesa (Tabella 2).

Tabella 2 - Profili di *performance*, indicatori e parametri

<i>Profilo di performance attesa</i>	<i>Tipologia di indicatore</i>	<i>Tipologia di parametro</i>
Efficacia finale → rapporto bisogni – impatti	Impatto	Quantità
Efficacia intermedia → rapporto obiettivi – risultati	Risultato	Quantità
Efficienza → catena <i>input</i> – processi – <i>output</i>	Processo	Quantità
Finanziari	Finanziari	Quantità

1.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La *performance* organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interessi. Da ciò si evince che esistono due livelli di *performance* organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative affidate ai dirigenti².

Aspetti qualificanti del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa devono essere:

- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;
- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive³.

Ambiti di *performance* organizzativa

Per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/09 ed ai macro ambiti di cui alla delibera C.I.V.I.T., n. 104/10 evidenziandone il raccordo concettuale.

In particolare, gli **ambiti analitici** del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (art. 8, D.Lgs. 150/09) sono:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

I suddetti ambiti sono ricondotti, secondo differenti livelli di aggregazione a quattro **macro ambiti**, identificati prendendo spunto dalla delibera C.I.V.I.T. 104/2010⁴:

² In sede di prima applicazione e nelle more della definizione di un ranking della *performance* a livello di ente, il presente sistema farà riferimento unicamente alla *performance* organizzativa a livello di unità organizzativa.

³ Delibera 104/2010 – CIVIT, pagg. 5 e 6.

⁴ Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

- il grado di attuazione dei programmi della Relazione Previsionale Programmatica ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;
- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto, previsti nel PEG/Piano della *performance*;
- lo stato di salute dell'amministrazione, dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e tecnologico e di relazione con i portatori di interesse;
- il confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni (*benchmarking*).

La misurazione della *performance* organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** e **parametri** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di *performance* che caratterizzano ciascun macro-ambito.

A ciascun indicatore o parametro è associato un **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere⁵ e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della *performance* a consuntivo.

Gli ambiti di *performance* costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Tabella 3 - Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di *performance* organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)	Ambiti di <i>performance</i> organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09)
<i>Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</i>	Attuazione di piani e programmi (lett. b)
	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)
<i>Portafoglio dei servizi erogati</i>	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c)
	Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)
	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 (lett. b);
	Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f)
<i>Stato di salute dell'amministrazione</i>	Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d)
	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 (lett. e)
	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)
<i>Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</i>	Macro ambito trasversale agli ambiti dell'art. 8.

La rilevanza di ciascun macro-ambito nell'influencare la complessiva *performance* organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Tale rilevanza, quindi, è definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfettibile).

⁵ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

La *performance* organizzativa è rilevata mediante un indicatore unico di sintesi che mette in rapporto la *performance* effettivamente realizzata con la *performance* attesa, evidenziandone il grado di raggiungimento espresso in termini % .

La rilevazione avviene associando a ciascun macroambito un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*).

Il grado di raggiungimento della *performance* in ciascun macroambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo: } target = X : 100$$

Il grado di raggiungimento della *performance* organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media del grado di raggiungimento dei *target* dei singoli indicatori.

Analogamente, il grado di raggiungimento della *performance* dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa nei singoli ambiti.

Tabella 4- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)	Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della <i>performance</i> per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della <i>performance</i> organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della <i>performance</i> organizzativa medio ponderato per unità organizzativa
<i>Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</i>						
<i>Portafoglio dei servizi erogati</i>						
<i>Stato di salute dell'amministrazione</i>						
<i>Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</i>						
	100%					

La determinazione del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 5).

L'intervallo di punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

Il valutatore, per passare dalla misurazione della *performance* organizzativa alla sua valutazione, dovrà definire il punteggio specifico utilizzando eventualmente il margine di correzione (di cui alla successiva Tabella 5).

Il valutatore, per passare dalla misurazione della *performance* organizzativa alla sua valutazione potrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione, con un eventuale margine di manovra all'interno della fascia stessa;
- applicare il correttivo % come da tabella seguente.

Tra le cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione possiamo identificare:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di *range* di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili esterne oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di manovre finanziarie correttive; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili interne oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

Tabella 5- Schema di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione e relativo punteggio	Eventuale margine di correzione	Punteggio esito della valutazione
<i>Da 90 a 100%</i>		+5%/-15%	
<i>Da 80 a 90%</i>		+7,5%/-10%	
<i>Da 70 a 80%</i>	Ad es. 70% e quindi punteggio = 7	+10%/-7,5%	Ad es. 7,7
<i>Da 60 a 70%</i>		+15%/-5%	
<i>Inferiore a 60%</i>			

1.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti

1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse.

In tale ambito si considerano i dirigenti, i quali sono destinatari dei processi di valutazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* ed in relazione al prodotto della cui valutazione vengono attivate le risorse del salario accessorio rese disponibili dalla contrattazione collettiva nazionale di comparto – Regioni e Autonomie Locali – Area dirigenza.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata:

- agli indicatori di *performance* relativi all’ambito organizzativo di riferimento;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La *performance* organizzativa e il raggiungimento di specifici obiettivi individuali sono valutati dal Nucleo di Valutazione. L’esito della valutazione è trasmesso al Sindaco. La valutazione del Segretario Generale, ai fini della distribuzione della retribuzione di risultato, è effettuata dai membri esterni del Nucleo di Valutazione, in composizione integrata con il Sindaco.

La rilevanza dei *driver* di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è definita attraverso la loro pesatura.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* sono definiti:

- a) la pesatura dei macro ambiti di *performance* organizzativa ed eventuale pesatura dei relativi indicatori/parametri ed i *target*;
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target*;
- c) le tipologie di comportamenti organizzativi attesi selezionati per l’esercizio di riferimento.

a) I macroambiti di *performance* organizzativa

Occorre graduare i **macroambiti di *performance* organizzativa** da utilizzare in ciascun esercizio di valutazione. Pesando “zero” alcuni di essi se ne rimanda l’applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

Per gli ambiti prescelti occorre invece definire una selezione di indicatori atti a rappresentare la *performance* attesa, misurandola con adeguati *target* prospettici.

Fase ex ante – parte A: Performance organizzativa attesa. Anno ____

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)	Ambiti di misurazione e valutazione (art. 8 del D.Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatori, parametri e target
Grado di attuazione della strategia	- Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a) - Attuazione di piani e programmi (lett. b)	___ %	
Portafoglio delle attività e dei servizi	- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c) - 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 (lett. b) - Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f) - Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)	___ %	
Stato di salute dell'amministrazione	- Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d) - 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 (lett. e) - Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h) - Aspetti finanziari (non esplicitamente menzionato nell'art. 8)	___ %	
Confronti con le altre amministrazioni	- <i>Benchmarking</i>	___ %	
	Peso %	100 %	

b) Gli obiettivi individuali

Gli obiettivi che si possono considerare all'interno del piano della *performance*, per l'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi oggetto di valutazione vengono selezionati dal piano esecutivo di gestione.

Fase ex ante – parte B: Obiettivi. Anno ____

Obiettivo (art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatori, parametri e target
Obiettivo 1	%	
Obiettivo 2	%	
Obiettivo 3	%	
Obiettivo 4	%	
Peso %	100%	

La determinazione del grado di raggiungimento della *performance* individuale relativa agli obiettivi permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 6). L'intervallo di punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

Il Nucleo di Valutazione, per passare dalla misurazione della *performance* individuale (obiettivi) alla sua valutazione dovrà definire il punteggio specifico e potrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione, con un eventuale margine di manovra all'interno della fascia stessa;
- applicare il correttivo % come da tabella che segue per adeguare la situazione di fatto riscontrata a quella presente al momento della programmazione.

Tra le cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione si possono identificare:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di *range* di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, sottrazione di risorse, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

Tabella 6.- Schema di valutazione della *performance* individuale (obiettivi)

Grado di raggiungimento della <i>performance</i> individuale (obiettivi)	Esito della misurazione e relativo punteggio	Eventuale margine di correzione	Punteggio esito della valutazione
Da 90 a 100%		+5%/-15%	
Da 80 a 90%	Ad es. 80% e quindi punteggio = 8	+7,5%/-10%	Ad es. 8,6
Da 70 a 80%		+10%/-7,5%	
Da 60 a 70%		+15%/-5%	
Inferiore a 60%			

c) Comportamenti organizzativi

Le tipologie di comportamento riguardano:

- capacità di *governance* esterna e comunicazione;
- capacità di pianificazione e controllo;
- capacità organizzative e di gestione del personale;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto e devono essere selezionate all'inizio dell'esercizio:

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- in modo eventualmente differenziato per ciascun dirigente, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Fase ex ante – Parte C: Comportamenti organizzativi

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di <i>governance</i> esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

La determinazione del grado di raggiungimento della *performance* individuale relativa ai comportamenti organizzativi permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 7).

L'intervallo di punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala. Il valutatore correlerà al grado di raggiungimento del risultato relativo ai comportamenti la medesima valutazione in decimi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi per i Dirigenti è effettuata dal Nucleo di Valutazione che la propone al Sindaco unitamente alla valutazione della *performance* organizzativa e degli obiettivi. Il Sindaco, sentiti i singoli Assessori, può confermare o modificare la proposta sulla base di propri elementi di valutazione. In caso di modifica il relativo margine è compreso all'interno di un *range* +/- 10% della valutazione finale sui soli comportamenti organizzativi.

Tabella 7- Schema di valutazione della performance individuale (comportamenti organizzativi)

Grado di raggiungimento della <i>performance</i> individuale (comportamenti)	Esito della misurazione e relativo punteggio	Eventuale margine di correzione	Punteggio esito della valutazione
Da 90 a 100%		+/- 10%	
Da 80 a 90%		+/- 10%	
Da 70 a 80%		+/- 10%	
Da 60 a 70%		+/- 10%	
Inferiore a 60%		+/- 10%	

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

Alle date convenute in sede di approvazione del piano della *performance* sono determinate le date di verifica intermedia e comunque almeno una volta all'anno in corrispondenza della verifica dello stato di attuazione dei programmi. In caso di scostamenti significativi i dirigenti ad essi interessati sono convocati dal Nucleo di Valutazione per riferire in merito, anche in relazione alla possibilità di rifasatura del piano della *performance*.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze dei sistemi di rendicontazione e controllo dell'ente viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di seguito rappresentata. Tale valutazione deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutatore e del valutato. Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione. I punteggi individuali vengono collocati all'interno delle fasce a cui è connessa la diversa premialità.

Il sistema prevede un'apposita procedura conciliatoria che può essere azionata dal dirigente quando egli non condivide il prodotto della valutazione. Essa prevede in particolare che il dirigente rappresenti, in modo analitico e per iscritto, le ragioni a sostegno delle proprie contestazioni circostanzandone i contenuti, al Nucleo di Valutazione, entro dieci giorni, pena di decadenza, dalla firma per presa visione della scheda di valutazione. Sulla base delle osservazioni del dirigente, il Nucleo

di Valutazione riesamina la situazione, potendo modificare la valutazione solo in presenza di circostanze, dettagliate motivazioni a supporto e rientranti nelle proprie competenze.

Figura 1 - La scheda ex post sulla performance conseguita

Anno	...
A. Performance organizzativa conseguita	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10
Punteggio	-
Peso %	%
B - Performance individuale conseguita – obiettivi	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10
Punteggio	-
Peso %	%
C - Comportamenti organizzativi	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10
Punteggio	-
Peso %	%
Valutazione Complessiva della performance	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10
Valutazione complessiva	-
Luogo	
Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

1.3.2.- Rilevanza della *performance* organizzativa ed individuale

La rilevanza tra *performance* organizzativa ed individuale è definita e può essere differenziata per ciascuna posizione dirigenziale secondo i seguenti criteri:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (*staff*, *line*, studio e ricerca, ecc.).

La *performance* individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi, è definita e può essere differenziata per ciascuna posizione dirigenziale secondo i seguenti criteri:

- tipologia della posizione considerata (*staff*, *line*, studio e ricerca, ecc.);
- ciclo di vita della posizione.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun dirigente ed in modo motivato, i pesi di detti elementi di orientamento e valutazione.

La rilevanza tra *performance* organizzativa ed individuale è definita percentualmente secondo i seguenti *range*:

- *performance* organizzativa → da 5 a 30%;
- *performance* individuale → da 70 a 95%.

La *performance* individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi li gradua secondo i seguenti *range*:

- obiettivi → da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi → da 30 a 70%.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun dirigente, i pesi di detti *driver* di valutazione.

1.4.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzati			Sindaco	Note
	NV	DIR	Giunta		
Pesatura					
Proposta di pesatura tra <i>performance</i> organizzativa e individuale	x				Sentiti i dirigenti e sulla base degli indirizzi della Giunta
Proposta di pesatura tra obiettivi e comportamenti organizzativi	x				Sentiti i dirigenti e sulla base degli indirizzi della Giunta
Validazione delle pesature	x				
Performance organizzativa					
Proposta di pesatura dei macro ambiti di <i>performance</i> organizzativa	x				Sentiti i dirigenti e sulla base degli indirizzi della Giunta
Validazione della pesatura dei macro ambiti di <i>performance</i> organizzativa	x				
Proposta di indicatori/parametri e target di <i>performance</i> organizzativa	x				Su proposta della struttura di supporto al NV, sentiti i dirigenti
Validazione di indicatori/parametri e target di <i>performance</i> organizzativa	x				
Performance individuale					
Proposta pesatura di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target		x			Con l'ausilio della struttura di supporto al NV
Coordinamento e validazione di merito della proposta di obiettivi, pesi e indicatori	x				Con l'ausilio della struttura di supporto al NV
Proposta delle selezioni di comportamenti organizzativi	x				Con l'ausilio della struttura di supporto al NV, sentiti i dirigenti
Validazione di metodo della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti	x				
Piano della performance					
Proposta di piano delle <i>performance</i>		x			Su schema definito dalla struttura di supporto al NV, con il coordinamento del Segretario Generale e successivo confronto con dirigenti e Giunta
Validazione del piano delle <i>performance</i>	x				
Approvazione del piano delle <i>performance</i>			x		
Relazione sulla performance					
Proposta di relazione sulle <i>performance</i>		x			Su schema definito dalla struttura di supporto al NV, coordinamento del Segretario Generale e successivo confronto con dirigenti e Giunta
Validazione della relazione sulle <i>performance</i>	x				

Approvazione della relazione sulle <i>performance</i>			x		
Valutazione della <i>performance</i> dirigenti	NV	DIR	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di valutazione della <i>performance</i> organizzativa	x				Con l'ausilio della struttura di supporto al NV
Proposta di valutazione degli obiettivi	x				Con l'ausilio della struttura di supporto al NV
Proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi	x				Sentito il dirigente
Proposta complessiva di valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti	x				Con l'ausilio della struttura di supporto al NV
Valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti ed eventuale riponderazione sulla valutazione di comportamenti/competenze				x	Sentiti i singoli Assessori

1.5- Il sistema premiale

Con il sistema di misurazione e valutazione della *performance* sono definite le metodologie per operare la valutazione della *performance* individuale, con il sistema premiale il punteggio che rappresenta la sintesi della valutazione, si valorizza in termini economici.

La valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata:

- agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di riferimento (indicatori di *performance* organizzativa);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori di rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
- alla rilevanza dei rispettivi *driver* definita attraverso la loro pesatura.

I dirigenti che ottengono un punteggio compreso tra 87/100 e 100/100 accedono al riparto del 60% del fondo (1° quota parte del fondo). L'assegnazione di un punteggio compreso tra 70/100 e 86,99/100 fonda il diritto al riparto del 40% del fondo (2° quota parte del fondo). I dirigenti che ottengono un punteggio inferiore a 70/100 non percepiscono retribuzione di risultato.

Qualora tutti i dirigenti conseguano un punteggio compreso tra 87/100 e 100/100, quello che ha ottenuto il punteggio inferiore accede automaticamente alla 2° quota parte del fondo; a parità di punteggio accede alla 2° quota parte del fondo il dirigente che ha ottenuto il minore punteggio in ordine ai comportamenti organizzativi nell'esercizio di riferimento. L'accesso di almeno un dirigente alla 2° quota parte del fondo opera anche nel caso in cui uno o più dirigenti, a seguito del procedimento di valutazione, abbiano ottenuto un punteggio inferiore a 70/100.

In relazione alla valutazione, si procederà all'individuazione della retribuzione di risultato, con il seguente procedimento:

- individuazione, per ciascuna quota parte del fondo, del premio *procapite* potenziale calcolato in base ai mesi di servizio nell'anno di riferimento, al numero dei dirigenti aventi accesso ed all'importo delle risorse da ripartire;

- individuazione del premio effettivo costituito dal prodotto del premio potenziale e del punteggio assegnato diviso per il punteggio massimo assegnabile (proporzione). Il punteggio massimo assegnabile è equivalente a 100 per la 1° quota parte del fondo ed a 86,99 per la 2° quota parte del fondo stesso;

- in ogni caso, la retribuzione di risultato più elevata dei dirigenti che accedono alla 2° quota parte del fondo, deve essere almeno inferiore del 10% del premio individuale effettivo più basso assegnato ai dirigenti che accedono alla 1° quota parte del fondo. Qualora venga operata la riparametrazione del premio individuale più elevato tra i dirigenti che accedono alla 2° quota parte del fondo, verranno altresì riparametrati tutti gli altri premi individuali dei dirigenti che accedono alla stessa quota parte del fondo in modo da mantenere invariata la proporzionalità esistente tra i premi individuali ottenuti prima della riparametrazione.

I resti derivanti dalla differenza tra il premio massimo teorico e quello effettivo costituiscono economie di bilancio.