

2011



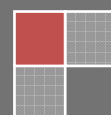
SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE*
DEL COMUNE
DI SERRACAPRIOLA (FG)
(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)

PARTE SECONDA

**Nucleo monocratico di Valutazione della
*Performance***

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della "**Performance individuale dei Responsabili di Settore**" del Comune di Serracapriola.

Studio Angiola e Associati



INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei Responsabili di Settore.....	4
2.1. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> individuale dei Responsabili di Settore	4
2.2. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei Responsabili di Settore.....	7
3. Procedure di conciliazione.....	12
4. Collegamento con il sistema retributivo	12
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	13
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	13



1. Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa e individuale”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

L’articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è attribuita dal Comune di Serracapriola al Nucleo di Valutazione della *Performance*–NVP (Delibera del Sindaco n. 139 del 1/3/2011) a cui spetta anche proporre la valutazione annuale dei “dirigenti di vertice” (i Responsabili di Settore nel caso del Comune di Serracapriola).

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa (PARTE PRIMA) sia la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- ai Responsabili di Settore (PARTE SECONDA);
- alla restante parte del personale, ossia ai collaboratori (PARTE TERZA).

Il Sistema – nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto, alla luce delle direttive adottate dalla “Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT)” di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, e sulla base delle linee guida dell’ANCI – individua:



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

2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Responsabili di Settore

2.1. Gli ambiti di analisi della *performance* individuale dei Responsabili di Settore

Il Sistema distingue la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei Responsabili di Settore da quelle relative al personale che collabora con i suddetti Responsabili. In particolare, la *performance* individuale dei Responsabili viene misurata e valutata sulla base dei seguenti ambiti di analisi (art. 9, comma 1, del Decreto):

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- 2) comportamento organizzativo, che tiene conto anche della “capacità di valutare i collaboratori” (art. 9, comma 1, lettera d, D.Lgs. 150/09).

1) La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi presuppone l'identificazione e l'assegnazione degli obiettivi stessi ai Responsabili.

Com'è noto, gli obiettivi sono i risultati che ci si attende di realizzare nell'arco temporale preso in esame. Essi segnalano un miglioramento atteso della gestione e possono riguardare sia la gestione ordinaria sia quella straordinaria.



La valutazione annuale dei Responsabili di Settore relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi è ancorata agli obiettivi operativi inseriti nei piani operativi (si veda l'Allegato A).

È appena il caso di notare che gli obiettivi sono risultati attesi che potrebbero essere raggiunti se determinate ipotesi alla base delle previsioni si verificano. Ciò significa che c'è sempre una certa probabilità che gli obiettivi non vengano raggiunti. In tale ottica, l'esecuzione di attività routinarie – con gli stessi livelli di prestazione che hanno caratterizzato la gestione passata – non può essere annoverata tra gli obiettivi operativi da raggiungere, dal momento che è scontata e, inoltre, non favorisce il miglioramento della gestione. In questo caso, si cade nell'errore di riproporre nel futuro gli stessi *standard* del passato.

Giova precisare, inoltre, che gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di riferimento non sono immutabili. Infatti, possono verificarsi eventi inattesi che ostacolano il conseguimento degli obiettivi. In tali circostanze, il Responsabile può richiedere una modifica degli obiettivi. La Giunta e il Nucleo devono verificare se sussistono i presupposti per procedere ad una rimodulazione in corso d'anno e, in caso affermativo, accettano le modifiche proposte, approvando una variazione dei piani operativi.

Dopo avere identificato e assegnato gli obiettivi, si passa alla rilevazione dei risultati e al confronto tra previsto e realizzato al termine del periodo di valutazione.

2) La verifica del comportamento organizzativo avviene in relazione a determinati fattori di valutazione che spiegano “come” il Responsabile ha conseguito gli obiettivi assegnati.

Per quanto attiene ai “comportamenti organizzativi”, espressi in termini di capacità gestionali, di coordinamento e di integrazione interna ed esterna, va sottolineato che la loro importanza oltre che essere legata alla natura stessa dell'essere Responsabile, assume una valenza particolare nell'attuale fase in cui i processi di trasformazione strutturale in atto richiedono uno stile di direzione adeguato.



Il sistema di valutazione di questa componente verrà sostanzialmente incentrato sull'analisi di tre famiglie di capacità e di competenze organizzative, misurabili con punteggi differenziati in base a specifici fattori di valutazione della prestazione dirigenziale.

Per ognuna delle tre famiglie di capacità sono stati individuati alcuni fattori e i relativi descrittori caratterizzanti, nonché gli indicatori di *performance* (si veda l'Allegato C) che misurano i comportamenti significativi accaduti e li inquadrano all'interno di una scala di valutazione, permettendo in ultima istanza, l'attribuzione di un "peso" valutativo espresso sotto forma di punteggi.

Le tre famiglie di comportamenti organizzativi assunte a riferimento sono:

- A. Organizzazione e gestione interna
- B. Analisi e programmazione
- C. Coordinamento e direzione

È appena il caso di precisare che la "capacità di valutare i collaboratori" (art. 9, comma 1, lettera d, D.Lgs. 150/09) è misurata e valutata nell'ambito della famiglia A intitolata "Organizzazione e gestione interna". Si veda il punto 2.4. dell'Allegato C al presente documento.

Nel complesso, il Responsabile può totalizzare un punteggio massimo di 100. Più in particolare, 60 punti sono commisurati al grado di realizzazione degli obiettivi, mentre 40 punti sono in funzione del comportamento organizzativo.

La valutazione avviene mediante la compilazione di un'apposita scheda di valutazione (Allegato D) che riporta:

- il giudizio formulato dal NVP in corrispondenza di ciascuna dimensione di analisi della *performance* individuale del Responsabile;
- l'eventuale indicazione delle aree da migliorare rispetto alle capacità e ai comportamenti dimostrati, nonché ulteriori osservazioni del soggetto valutatore;



- la sottoscrizione del NVP e quella del Responsabile;
- eventuali osservazioni del Responsabile.

2.2. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Responsabili di Settore

FASE 1 – Individuazione/assegnazione degli obiettivi e condivisione dei parametri di misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

Occorre, innanzitutto, svolgere le seguenti operazioni:

- assegnare gli obiettivi, compresi i parametri di valutazione (indicatori) da impiegare allo scopo di verificare il grado di conseguimento degli obiettivi;
- individuare il valore minimo e quello massimo di ciascun indicatore;
- definire l'importanza relativa (peso) da assegnare ai singoli obiettivi.

La Tabella 1 riassume gli obiettivi che vengono assegnati al Responsabile da parte della Giunta entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello cui la valutazione si riferisce. Gli obiettivi in parola sono tratti dai piani operativi di competenza del Responsabile¹.

In particolare, la colonna A riporta la descrizione dei singoli obiettivi assegnati. In corrispondenza di ogni obiettivo, si riporta il parametro/i parametri di valutazione (colonna B) e i livelli di *performance* più bassi ammissibili (colonna C) e più alti attesi (colonna D). A ciascun obiettivo corrisponde un peso relativo (colonna G), tenuto conto delle priorità aziendali e della complessità del risultato atteso. La somma dei pesi assegnati agli obiettivi deve essere complessivamente pari a 60. Tali informazioni – si ripete – sono tratte dai piani operativi del Responsabile.

La Tabella 1 contiene una sezione nell'ambito della quale il NVP può inserire eventuali “annotazioni e commenti”.

¹ Siccome i piani operativi di ciascun Responsabile di Settore possono essere molteplici, si rende necessario predisporre una tabella di sintesi che fornisca il quadro complessivo degli obiettivi assegnati ai Responsabili. La Tabella 1 assolve a tale importante funzione informativa.



Tabella 1

A*	B*	C*	D*	E	F	G*	H
Descrizione obiettivo	Descrizione indicatore/ indicatori	Livelli di <i>performance</i> più bassi ammissibili	Livelli di <i>performance</i> più alti attesi	Valore effettivo dell' indicatore a fine anno	Grado di raggiungimento degli obiettivi (N=0; S/N= colonna E/colonna D; S=1)	Importanza relativa dell'obiettivo	Punteggio ottenuto (F*G)
						60 punti (MAX)	
* Informazioni tratte dai piani operativi del Responsabile di Settore (Allegato A)						TOTALE	
Legenda:		N = non raggiunto se E è minore o uguale a C => il valore da inserire nella colonna F è 0					
Grado di raggiungimento degli obiettivi		S/N = raggiunto solo in parte, se E assume valori compresi tra C e D => il valore da inserire nella colonna F è pari ad E/D					
		S = raggiunto, se E assume valori maggiori o uguali a D => il valore da inserire nella colonna F è 1					
<i>ANNOTAZIONI E COMMENTI:</i>							

Il Responsabile, infine, viene coinvolto nella definizione dei parametri di misurazione e valutazione del suo comportamento organizzativo.

L'Allegato C illustra il protocollo di valutazione del comportamento organizzativo di ciascun Responsabile di Settore.

FASE 2 – Monitoraggio e Valutazione (intermedi)

La struttura tecnica permanente fornisce al NVP le informazioni necessarie per verificare *in itinere* lo stato di attuazione degli obiettivi.

Il NVP e il Responsabile si incontrano per un colloquio intermedio di valutazione che deve espletarsi entro il 31 luglio (a partire dal 2013).

Occorre sottolineare che i livelli di *performance* più bassi e più alti individuati all'inizio del periodo di riferimento possono essere modificati nel corso della colloquio di valutazione intermedia, se eventi inattesi (es. riduzione imprevista dei finanziamenti ministeriali, calamità naturali) rendono tali livelli non più realistici.



Le modifiche devono essere autorizzate dalla Giunta e, successivamente, recepite nella Tabella 1.

FASE 3 – Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi e analisi del comportamento organizzativo

Al termine del periodo di riferimento, il NVP rileva il valore dell'indicatore (degli indicatori) assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna E) con il supporto della struttura tecnica permanente.

Il NVP può inserire nella tabella 1 eventuali “annotazioni e commenti” al fine di meglio circostanziare il suo giudizio di valutazione. A titolo esemplificativo, nella sezione possono essere evidenziate eventuali modifiche in corso d'anno dei *target* attesi.

Il NVP si esprime in merito al comportamento di ciascun Responsabile, anche sulla base delle informazioni trasmesse dallo stesso attraverso il protocollo di valutazione del comportamento organizzativo (Allegato C).

L'Allegato C deve essere inoltrato al NVP entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

FASE 4 – Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il NVP definisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (colonna F), in funzione dei risultati conseguiti. A tal fine, si ricorre alla seguente scala di valori:

- S= raggiunto = valore 1
- S/N= raggiunto in parte= valore pari ad E/D
- N= non raggiunto = valore 0



Esempio. Uno degli obiettivi assegnati al Responsabile è quello di predisporre una bozza di convenzione (obiettivo di *output*) in un intervallo di tempo compreso tra l'inizio del mese successivo (livello di *performance* più alto atteso) e la fine del mese successivo (livello di *performance* più basso ammissibile). A consuntivo, se il Responsabile consegna la sua bozza di convenzione entro l'inizio del mese successivo, ottiene il punteggio massimo (S). Se la consegna avviene nel corso del mese successivo, l'obiettivo può dirsi parzialmente raggiunto (S/N). Infine, se la bozza viene presentata alla fine del mese successivo o più tardi, si può affermare che il Responsabile non ha realizzato il suo obiettivo (N).

Va osservato che non sempre è ragionevole pensare in termini di obiettivo parzialmente raggiunto (S/N). In alcuni casi – si pensi all'adozione di un atto amministrativo – le opzioni possibili sono soltanto due: obiettivo raggiunto (S) e non raggiunto (N).

FASE 5 – Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi

Il punteggio viene assegnato moltiplicando il grado di raggiungimento dell'obiettivo (colonna F) per l'importanza relativa dello stesso obiettivo (colonna G). Il punteggio è indicato nella colonna H.

Il punteggio totale è dato dalla somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi (colonna H). Nel complesso, il Responsabile può assumere un punteggio compreso tra 0 e 60.

FASE 6 – Valutazione finale

Nel mese di febbraio, al termine dei colloqui con i Responsabili, il NVP notifica agli stessi lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e quella dei comportamenti organizzativi (Tabella 1 e Allegato C), con assegnazione di un termine non superiore a 10 giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Scaduto il termine per le eventuali osservazioni, il NVP calcola per ciascun Responsabile il punteggio complessivo definitivo (dato dalla somma del punteggio assegnato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi e del punteggio



relativo ai comportamenti organizzativi - max 100 punti) e notifica il provvedimento finale contenente la scheda di cui all'Allegato D.

In caso di disaccordo, il Responsabile può avvalersi delle procedure di conciliazione di cui al paragrafo 3.

La fase della valutazione finale si chiude possibilmente entro il mese di marzo con l'attribuzione del compenso incentivante a ciascun Responsabile sulla base del punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale di ciascun Responsabile.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
<i>FASE 1 – Individuazione/assegnazione degli obiettivi e illustrazione dei parametri di valutazione del comportamento organizzativo</i>	Entro il 31.12 dell'anno precedente a quello di riferimento	- Giunta - Responsabili di Settore - NVP
<i>FASE 2 – Monitoraggio e Valutazione (intermedi)</i>	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento	- Giunta - Responsabili di Settore - NVP - Struttura tecnica permanente
<i>FASE 3 – Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi e analisi del comportamento organizzativo</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- NVP - Struttura tecnica permanente
<i>FASE 4 – Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- NVP - Struttura tecnica permanente
<i>FASE 5 – Calcolo del punteggio</i> <i>In questa fase, il NVP in collaborazione con la Struttura tecnica permanente calcola il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e al comportamento organizzativo.</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- NVP - Struttura tecnica permanente
<i>FASE 6 – Valutazione finale</i>	Entro il 31.3 dell'anno successivo a quello di riferimento	- Giunta - Responsabili di Settore - NVP



3. Procedure di conciliazione

Il Comitato di valutazione è l'organo responsabile delle procedure di conciliazione. È un organo collegiale di garanzia incaricato di gestire la conflittualità nell'ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal valutato (Responsabile di Settore). In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, il valutato può chiedere approfondimenti ed indagini al Comitato, supportando la propria richiesta con elementi eventualmente non presi in considerazione dal valutatore (NVP). Il Comitato esprime un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante per l'organo di indirizzo politico-amministrativo, nella cui responsabilità esclusiva rientra il provvedimento finale. Il Comitato di valutazione sarà costituito solo ove si verifichi l'ipotesi di cui sopra (disaccordo sul giudizio) ed è composto da tre rappresentanti, di cui uno con funzioni di Presidente, scelti dal Sindaco tra i componenti degli organismi di valutazione di Comuni simili.

4. Collegamento con il sistema retributivo

Com'è noto, l'art. 31, comma 2, del D.Lgs. 150/09, modificato dal D.lgs. 141/2011 (entrato in vigore il 6/9/2011) prevede le fasce di merito per gli enti locali e, nello specifico, stabilisce che "... una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance* individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre. Si applica comunque quanto previsto dall'articolo 19, comma 6".

Tuttavia, l'art. 6 del D.Lgs. 141/2011 precisa che "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009". In tale prospettiva, considerato che allo stato attuale sussiste il blocco dei contratti collettivi, la differenziazione retributiva in fasce non si applica.



Pertanto, l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla *performance* individuale (retribuzione di risultato) deve avvenire in proporzione al punteggio conseguito da ciascun Responsabile, fermo restando i limiti contrattuali (10% – 25/30%).

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Allo stato attuale, il Comune di Serracapriola dispone di un sistema non evoluto di controlli manageriali (controllo di gestione, controllo strategico e valutazione del personale).

Ne deriva che occorre dotare l'Ente degli strumenti – materiali (*hardware, software, ecc.*) e immateriali (competenze) – necessari per un'efficace implementazione del Sistema descritto nel presente documento. Si ritiene che il Sistema possa andare a “regime” nel giro di tre anni.

Il sistema può essere modificato in qualunque momento ed in accordo con le OO.SS. e la Giunta, se intervengano modifiche o integrazioni alla normativa vigente a riguardo.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il “sistema di bilancio” del Comune di Serracapriola si compone dei seguenti documenti contabili di previsione e di rendicontazione:

- “relazione previsionale e programmatica-RPP” (triennale);
- “bilancio di previsione pluriennale-BPP” (triennale);
- “bilancio di previsione annuale-BPA” (annuale);
- “rendiconto-RG” (annuale), composto da conto di bilancio, conto economico, conto del patrimonio e allegati, tra cui la “relazione al rendiconto della Giunta”.

È appena il caso di notare che i singoli Responsabili di Settore devono proporre alla Giunta i loro piani operativi al fine di attuare i programmi delineati



nella RPP. I piani operativi forniscono informazioni relative agli obiettivi operativi da conseguire nell'anno di riferimento dei piani, gli indicatori di misurazione, le attività da svolgere, ecc. L'insieme degli obiettivi operativi delineati attraverso i piani operativi configura il "piano dettagliato degli obiettivi" (PDO) previsto dall'art. 197 del TUEL come requisito indispensabile per avviare il ciclo di programmazione e controllo di gestione.

Si allega uno schema di piano operativo per un ipotetico Responsabile di Settore (Allegato A).

La RPP e il PDO sono funzionali all'illustrazione degli obiettivi strategici e operativi del Comune.

