

# ***SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI CHIAVARI***

---

## **FINALITÀ E AMBITI DELLA MISURAZIONE**

---

Il sistema di valutazione mira ad attuare i principi ed i criteri sanciti dal D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, nella prospettiva di migliorare il contributo al perseguimento degli obiettivi di fondo dell'amministrazione.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

L'Ente adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

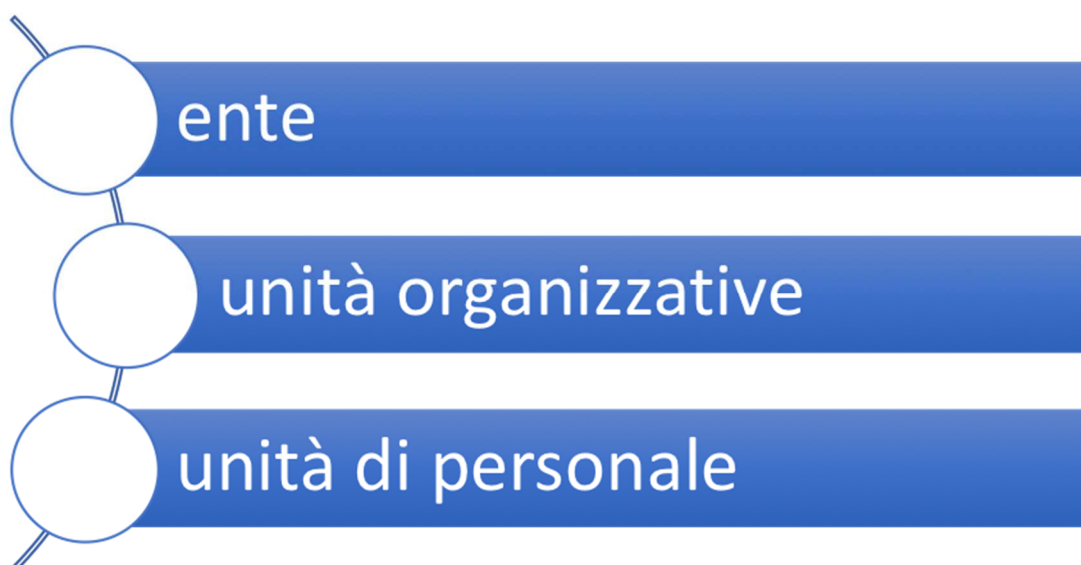
L'Ente valorizza le competenze e le professionalità interne del proprio personale e ne riconosce il merito, anche attraverso l'erogazione dei premi correlati alle performance

L'esito atteso è costituito dalla diffusione, presso le pubbliche amministrazioni (enti locali compresi), sia di logiche manageriali legate al miglioramento continuo

sia di una logica premiante strettamente legata al merito, sulla base di appropriati strumenti di «*performance measurment*».

In particolare, rispetto alla corretta misurazione e la valutazione della *performance*, rilevano tre principali ambiti di osservazione:

- a) *l'amministrazione del suo complesso*, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di *benchmarking* esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere dell'ente;
- b) *le unità organizzative o aree di responsabilità* in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che più si avvicina al tema del «controllo di gestione» nell'accezione tradizionale e che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
- c) *i responsabili (Dirigenti e non) di struttura ed il restante personale del comparto*, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.



---

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

La performance organizzativa corrisponde, secondo quanto anticipato, al contributo delle diverse unità organizzative presenti all'interno dell'ente locale al raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'amministrazione oltre che alla performance generale di ente.

Secondo il d.lgs. n. 150/2009, più specificamente, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne i seguenti profili rilevanti:

- 1) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- 2) 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;
- 3) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- 4) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 5) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 7) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- 8) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per ogni migliore comprensione delle diverse dimensioni che, proprio la CIVIT, con la delibera n. 89/2010, aveva operato una loro classificazione, che trova sintesi e rappresentazione la seguente tabella:

### CLASSIFICAZIONE DIMENSIONI

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	<b>outcome</b>
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	<b>processi</b>
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	<b>risultati</b>
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	<b>processi</b>
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 (lettera e)	<b>processi</b>
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	<b>input</b>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<b>output</b>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<b>processi</b>

Si tratta di dimensioni tendenzialmente eterogenee che, nella fase della programmazione dell'attività e della misurazione della performance dovrebbero essere adeguatamente bilanciate per garantire una visione equilibrata della gestione in relazione ai diversi ambiti in cui si sviluppa.

Congiuntamente, merita sottolineare come le dimensioni indicate, tenendo conto anche dell'evoluzione normativa intervenuta (oltre che del rinnovato contesto nel quale le amministrazioni locali si trovano ad operare), possono essere efficacemente integrate per rappresentare in modo esaustivo l'insieme dei profili gestionali più rilevanti sul piano organizzativo.

Per esempio, possono assumere rilievo:

a) da una parte, la dimensione anticorruzione e trasparenza, considerato che, a seguito dell'approvazione della L. n. 190/2012 e di tutta la disciplina attuativa, tali aspetti hanno visto progressivamente crescere la loro rilevanza sul piano strategico-gestionale (basti pensare che, proprio per effetto delle novità recate dal d.lgs. n. 97/2016, è necessario verificare «la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori»);

b) dall'altra parte, la dimensione finanziaria, considerato che per il combinato effetto della progressiva riduzione delle risorse e delle crescenti regole europee di mantenimento degli equilibri di bilancio, un adeguato presidio delle dinamiche finanziarie costituisce un'imprescindibile attività a cui devono provvedere le amministrazioni pubbliche locali.

La ponderazione del peso dei diversi ambiti, ciascuno dei quali abbinato agli obiettivi specificamente individuati può permettere di costruire il modello che consente di giungere alla determinazione della performance organizzativa mediante la media ponderata dei livelli di conseguimento degli obiettivi relativi a ciascun ambito.

---

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

Rispetto al tema della valutazione del personale assume prioritario rilievo l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 che distingue, in relazione all'individuazione della «*performance individuale*», i responsabili delle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (*Dirigenti*) dal restante personale.

Per i *primi*, in particolare, rilevano:

- a) gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i *secondi* rilevano, invece:

- e) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

f) la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Nella definizione del sistema di valutazione, in ogni caso, occorre tenere conto anche delle disposizioni dei contratti collettivi nazionali (comparto Regioni ed Autonomie Locali) che stabiliscono alcune regole e taluni criteri che devono essere adeguatamente valorizzati.

Inoltre, sono state considerate le indicazioni rilasciate, attraverso le diverse delibere emanate proprio sui sistemi di valutazione, dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), ancorché non strettamente vincolanti per le amministrazioni locali.

Partendo da tali presupposti normativi il sistema strutturato mira alla definizione dei metodi e degli strumenti necessari ed utili per l'efficace svolgimento del ciclo di valutazione nell'ambito di una logica direzionale, orientata al progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività di riferimento.

---

## CRITERI DI RIFERIMENTO

---

Le scelte di fondo compiute si basano su alcuni principi che meritano di essere rimarcati per ogni migliore evidenza:

- 1) *misurabilità dei risultati*, mediante il ricorso ad appropriati indicatori di *performance* in grado di riflettere i risultati conseguiti attraverso l'azione gestionale;
- 2) *ponderazione degli elementi e fattori di valutazione*, in funzione del ruolo ricoperto e del possibile impatto sostanziale sui risultati conseguiti degli spazi di autonomia decisionale a disposizione; di conseguenza, nell'ambito delle posizioni dirigenziali assume un peso prevalente la componente quantitativa legata al conseguimento degli obiettivi, mentre nella valutazione del comparto (privo di

posizione organizzativa) presentano una ponderazione maggiore i fattori di natura qualitativa;

3) *correlazione con il sistema di programmazione e controllo e di valutazione della performance organizzativa*, mediante la considerazione degli obiettivi e degli indicatori definiti ed individuati nell'ambito della programmazione gestionale, nel quale sono altresì determinati i livelli di realizzazione effettivamente conseguiti e sono analizzati gli scostamenti registrati;

4) *adeguata selezione degli obiettivi e dei correlati indicatori*, considerati nell'ambito del controllo, ai fini del percorso di valutazione del personale, allo scopo di assumere gli aspetti più qualificanti e rilevanti ed assicurare la migliore significatività degli esiti effettivamente conseguiti;

5) *specificazione degli elementi di valutazione qualitativi* in funzione del profilo e del ruolo dei singoli soggetti sottoposti al processo valutativo, al fine di assicurare la migliore coerenza ed efficacia degli strumenti a disposizione;

6) *supporto della segreteria generale* (quale valutatore di prima istanza) per la valutazione degli aspetti qualitativi (comportamenti e competenze) afferenti il personale di qualifica dirigenziale;

7) *correlazione tra il sistema di valutazione della dirigenza ed il sistema di valutazione del comparto*, mediante la considerazione degli stessi obiettivi (seppure con un diverso impatto in termini retributivi e quindi con un diverso peso ponderale) secondo una logica di piani di attività; ciò avviene, in particolare, tenendo conto della partecipazione e del concorso del personale al perseguimento (eventualmente per quote) degli obiettivi del settore in cui è incardinato, sulla base della programmazione effettuata in sede di predisposizione del PEG/PDO.

---

## DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

---

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed 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 (DUP) predisposto ed approvato sulla base di quanto previsto dal D.Lgs. 118/2011 e dal Principio contabile n° 4/1 relativo alla programmazione;
- c) il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) approvato annualmente dalla Giunta che definisce e assegna, ai responsabili di struttura previa negoziazione con i medesimi, gli obiettivi gestionali (compresi tra 4 e 6, di cui almeno uno di mantenimento), i valori attesi di risultato e i relativi indicatori, unitamente alle relative dotazioni finanziarie, umane e strumentali, e individua i sub-obiettivi al restante personale.

La fase della definizione degli obiettivi è realmente cruciale del ciclo di gestione della performance ed è necessario che siano delineati i requisiti previsti dall'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009, il quale esplicitamente afferma e precisa che gli obiettivi da individuare sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;



- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Rispetto alla fase di definizione degli obiettivi è rilevante sottolineare un'importante innovazione introdotta dal d.lgs. n. 74/2017, finalizzata a distinguere gli obiettivi che sono ora suddivisi in due tipologie anche per favorire una maggiore standardizzazione tra le pubbliche amministrazioni e garantire una maggiore possibilità di realizzare un vero e proprio benchmarking.

Il rinnovato art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 ora distingue:

- a) da una parte gli obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati nel piano della performance ovvero nel piano esecutivo di gestione (PEG) nell'ambito delle amministrazioni pubbliche locali.

Gli obiettivi di carattere generale sono definiti con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, mentre nel caso degli enti territoriali, lo stesso decreto è adottato previa intesa in sede di Conferenza unificata.

Gli obiettivi di cui alla seconda tipologia, invece, sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i

vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

Gli obiettivi, inoltre, sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi sono ripartiti in sub-obiettivi che sono attribuiti, mediante la logica del *cascading*, al personale incardinato nell'ambito delle diverse unità organizzative nella prospettiva di garantire la migliore misurazione della performance.

---

## INDICATORI DI PERFORMANCE

---

L'esplicitazione degli obiettivi e il successivo riscontro del grado di loro raggiungimento rendono indispensabile l'individuazione di appropriati indicatori che li rendano misurabili mediante la fissazione di adeguati target.

Infatti, gli indicatori permettono, in sede di programmazione, la definizione del livello, ossia dell'entità o dell'intensità, del risultato atteso, sia esso uno standard elaborato internamente (sulla base delle specifiche condizioni operative in atto o attese) ovvero un benchmark di origine esterna (sulla base di analisi effettuate su realtà comparabili), e consentono altresì, in sede di controllo, la determinazione del risultato conseguito e dell'eventuale scostamento registrato, favorendone l'analisi della natura e delle cause.

Gli indicatori rappresentano espressioni quantitative segnaletiche delle performance gestionali attese o conseguite. Può quindi trattarsi, a seconda dei casi, di:

- indicatori preventivi, definiti in sede di programmazione della gestione ed espressivi degli obiettivi traguardati;
- indicatori consuntivi, registrati in sede di controllo (concomitante o finale) della gestione ed espressivi dei risultati conseguiti;

- indicatori di realizzazione o di scostamento, determinabili per confronto tra i due precedenti ed espressivi del grado di raggiungimento o di mancato raggiungimento degli obiettivi traguardati.

In relazione alla varietà degli obiettivi perseguibili (strategici e operativi, finali e intermedi, generali e parziali, di medio-lungo e di breve termine, riferiti alle varie prospettive gestionali, vincolati e discrezionali, manovrabili e condizionati, di efficacia e di efficienza, innovativi e conservativi, di varia qualificazione e di vario dimensionamento della gestione), il sistema degli indicatori risulta a sua volta piuttosto ampio ed articolato.

Rispetto all'oggetto di riferimento, gli indicatori possono riguardare i singoli elementi costitutivi del ciclo della gestione dell'ente locale e, specificamente:

- le risorse (umane, materiali, immateriali e finanziarie), esprimendone le condizioni di acquisizione e di impiego;
- i processi operativi (relativi ad attività ripetitive o progettuali, interne ed esterne), esprimendone le condizioni di svolgimento;
- i prodotti (ossia l'output dell'attività, sia esso rappresentato da beni, servizi od opere), esprimendone le condizioni di realizzazione;
- l'impatto operativo (ossia l'outcome dell'attività, in termini di soddisfacimento dei bisogni o di soluzione dei problemi), esprimendone le condizioni di conseguimento.

Rispetto all'ambito gestionale ed organizzativo di riferimento ed al grado di dettaglio delle informazioni contenute, gli indicatori possono essere distinti in:

- indicatori analitici (o elementari), qualora esprimano un'informazione elementare rispetto al fenomeno considerato (ad esempio il livello di customer satisfaction di uno specifico servizio);
- indicatori sintetici (o aggregati), peraltro determinabili su più livelli, qualora esprimano un'informazione aggregata rispetto al fenomeno considerato (ad esempio il livello medio di customer satisfaction dell'insieme di servizi prodotti nell'ambito di una stessa area di bisogno o funzione o, ancora, il livello medio di customer satisfaction dell'insieme generale dei servizi prodotti dall'ente).

Rispetto alla natura delle grandezze considerate, gli indicatori possono essere:

- quantitativi, esprimendo in valore assoluto o relativo, il dimensionamento del fenomeno considerato (ad esempio, in valore assoluto è possibile esprimere: il volume delle risorse acquisite o impiegate, il volume delle attività realizzate, il volume dell'output prodotto, il volume dell'outcome conseguito; in valore relativo è possibile esprimere: la quota di risorse impiegate rispetto a quelle disponibili, la percentuale di attività realizzate o di servizi prodotti rispetto a quelli programmati, il grado di risposta rispetto alla domanda espressa);
- qualitativi, esprimendo in forma comunque misurabile le caratteristiche qualitative del fenomeno considerato (ad esempio, può trattarsi di indicatori riferiti al grado di rispondenza a standard qualitativi, al livello di difettosità, al volume di reclami, al livello del contenzioso, al grado di customer satisfaction);
- temporali, esprimendo le condizioni temporali di svolgimento della gestione, siano esse rappresentate da scadenze (ad esempio in termini di rispetto di cronogrammi, in particolare rispetto ad attività progettuali), ovvero da durate (ad esempio in termini di tempi di attivazione delle risorse, tempi di ciclo operativo, tempi di risposta, siano essi relativi ad attività progettuali o ripetitive);
- tecnici, esprimendo le condizioni tecniche di svolgimento della gestione, per confronto tra i volumi di prodotti realizzati e le quantità di risorse impiegate (si tratta, quindi, di indicatori di allocazione/assorbimento o di produttività riferiti alle varie classi di risorse ed ai diversi servizi dell'ente; si pensi, ad esempio, al n. di ore lavorate per prestazione o al n. di metri quadri di spazio per utente);
- monetari, esprimendo le condizioni economico-finanziarie di svolgimento della gestione, in termini di costi o spese, proventi o entrate e, ancora, risultato economico o saldo finanziario per risorse, processi, prodotti o impatti (si pensi, ad esempio, ai costi unitari di acquisto delle risorse, ai costi unitari di produzione dei servizi, al grado di autonomia economica o finanziaria dei servizi a domanda individuale, al livello di redditività dei servizi produttivi, e così via).

Combinando tra loro gli oggetti di analisi e le grandezze misurabili, è possibile costruire un quadro piuttosto articolato di indicatori, i quali, in ogni caso, sono riconducibili ad uno dei due criteri-obiettivo che devono informare la gestione dell'ente locale ed a cui si è fatto riferimento in precedenza:

- il criterio dell'efficacia, espressivo della capacità di conseguimento degli obiettivi tragsuardati, che in ultima istanza si traduce nel grado di soddisfacimento, apprezzabile in termini sia quantitativi che qualitativi, dei bisogni pubblici dei cittadini amministrati e configura pertanto una condizione decisiva per realizzare la ragione d'essere dell'ente;
- il criterio dell'efficienza, espressivo della capacità di acquisire in modo conveniente e di impiegare in modo produttivo le risorse, che si traduce nel rapporto, esprimibile in termini sia tecnici che economici, tra risorse utilizzate e risultati operativi conseguiti e che rappresenta così un criterio strumentale per l'ente, in quanto sebbene non coincidente con la sua ragione d'essere ne favorisce la migliore realizzazione.

A seconda del tipo di impatto operativo atteso, ossia a seconda che si preveda di migliorare, mantenere o contenere le condizioni di efficacia e di efficienza della gestione, è possibile ricorrere a diverse formulazioni degli indicatori, esprimendo:

- il livello atteso, qualora manchino o non siano rilevanti termini temporali o spaziali di riferimento, il che è possibile sia per gli obiettivi innovativi (che per loro natura non consentono confronti con la situazione preesistente), sia per gli obiettivi conservativi di mantenimento (per i quali non sono significativi né confronti con la situazione preesistente, né con la situazione di altre realtà comparabili);
- l'andamento atteso, qualora risulti possibile e significativo il confronto su base temporale con la situazione preesistente, il che può avvenire, in particolare, per gli obiettivi di miglioramento delle condizioni di efficacia e di efficienza della gestione;
- il posizionamento atteso, qualora risulti possibile e significativo il confronto su base spaziale con la situazione di altre realtà comparabili (può trattarsi di altri servizi dell'ente, ovvero di altri enti caratterizzati da condizioni operative confrontabili), il che può avvenire, anche in questo caso, per gli obiettivi di miglioramento delle condizioni di efficacia e di efficienza della gestione.

La congrua definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano esecutivo di gestione implica, quantomeno, l'individuazione ed esplicitazione di elementi, che

consentono di rendere fruibili le informazioni rilevanti, anche nella fase successiva del controllo (ovvero della misurazione) della performance effettivamente realizzata.

Alcuni elementi hanno carattere eminentemente descrittivo e sono finalizzati ad identificare correttamente (anche ai fini della successiva predisposizione della relazione sulla performance) l'obiettivo, anche in vista delle successive analisi ed elaborazioni. E' il caso, in particolare:

- del codice dell'obiettivo (indispensabile per la sua univoca identificazione);
- del soggetto che, nell'ambito dell'organizzazione dell'ente locale, ne è responsabile (coincidente con il responsabile del servizio a cui è assegnato ovvero dell'incaricato di posizione organizzativa) rilevante altresì per la performance individuale).

Altri elementi, invece, risultano essenziali per l'efficace collocazione del singolo obiettivo nel contesto programmatico ed organizzativo nel quale si inserisce e riguardano, più specificamente:

- l'ambito organizzativo o unità organizzativa (area, settore, servizio) che deve occuparsi del perseguimento dell'obiettivo formalmente attribuito;
- il riferimento agli obiettivi inseriti nell'ambito del Documento Unico di Programmazione (DUP), per assicurare un'adeguata correlazione tra il profilo strategico ed il profilo operativo;
- gli ambiti organizzativi (area, settori e servizi) eventualmente coinvolti, nell'ipotesi in cui la realizzazione dell'obiettivo implichi la partecipazione di unità organizzative diverse rispetto a quelle che sono direttamente investite del perseguimento dell'obiettivo;
- la precisazione se trattasi di obiettivo annuale (ossia da svolgersi in un esercizio) ovvero pluriennale (da svolgersi in due o più esercizi del triennio tra quelli presi in considerazione nell'ambito della prospettiva triennale che caratterizza il documento).

Ulteriori ragguagli, ancora, sono orientati alla migliore comprensione (in logica descrittiva) dei risultati attesi mediante lo svolgimento dell'obiettivo: in tale logica, in particolare, è utile esplicitare in modo diffuso l'impatto che si intende

conseguire in termini di risultati attesi soprattutto dal punto di vista dell'effetto sulla collettività di riferimento.

Ancora, rilevano alcuni profili che consentono di declinare al meglio l'obiettivo, attraverso:

- la determinazione del suo peso ponderale, in funzione dei criteri individuati dal sistema di misurazione e valutazione della performance, particolarmente utile per discriminare il concorso dei diversi obiettivi alla determinazione della performance organizzativa e della performance individuale;
- la specificazione dei presupposti che favoriscono il conseguimento dell'obiettivo assegnato, al fine di formalizzare preventivamente gli aspetti che possono incidere positivamente sulla realizzazione dei risultati attesi ed oggetto di programmazione;
- la specificazione dei presupposti che possono limitare il conseguimento dell'obiettivo assegnato, allo scopo di formalizzare preventivamente gli aspetti che possono incidere negativamente sulla realizzazione dei risultati attesi ed oggetto di programmazione.

La ponderazione costituisce una fase di decisiva importanza nell'ambito del circuito della performance, essendo finalizzata a discriminare e differenziare gli obiettivi definiti in funzione del diverso peso loro attribuito, destinato ad incidere altresì sul loro concorso alla determinazione della performance individuale ed organizzativa.

Le tecniche e le soluzioni per procedere alla ponderazione dei diversi obiettivi (così come gli attori che vi possono partecipare) sono numerose e diversificate e ovviamente implicano una scelta di fondo legata ai criteri a cui fare specificamente riferimento, soprattutto allo scopo di garantire una maggiore significatività al sistema.

La ponderazione può essere effettuata tenendo conto (fatto salvo che sia previsto un adeguato meccanismo di ponderazione nell'ambito del sistema di programmazione):

- della strategicità (per il 60%), sulla base della seguente graduazione:
  - massima ⇒ punti 60;
  - rilevante ⇒ punti 50;

- normale ⇒ punti 30;
- della complessità (per il 40%), sulla base della seguente graduazione:
  - elevata ⇒ punti 40;
  - rilevante ⇒ punti 30;
  - normale ⇒ punti 20;
- nonché della specifica tipologia di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:
  - obiettivi innovativi o di sviluppo ⇒ peso 1,0;
  - obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi – peso 0,8;
  - obiettivi di miglioramento qualitativo ⇒ peso 0,8;
  - obiettivi di miglioramento economico ⇒ peso 0,8;
  - obiettivi di ampliamento quantitativo ⇒ peso 0,6;
  - obiettivi di mantenimento ⇒ peso 0,5.

Combinando opportunamente i tre fattori di valutazione del peso ponderale dei diversi obiettivi è possibile determinare il peso ponderale dei diversi obiettivi individuati e definiti.

Circa l'attribuzione dei punteggi ponderali è possibile ipotizzare:

- la valutazione di strategicità da parte della Giunta Comunale;
- la valutazione della complessità da parte del Segretario Generale su proposta dei singoli responsabili di servizio interessati;
- la valutazione della tipologia di obiettivo da parte dell'organismo di valutazione su proposta del Segretario dell'ente.

---

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

---

I risultati organizzativi ed individuali raggiunti a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse con



rilevazione degli eventuali scostamenti, sono sintetizzati nella Relazione sulla Performance, che costituisce lo strumento per misurare, valutare e rendere pubblica la performance del Comune.

La Relazione sulla Performance viene adottata dalla Giunta comunale sulla base delle informazioni acquisite e costituisce documento coordinato ed integrato con la Relazione al rendiconto e con il referto del controllo di gestione.

Tale documento è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione «Amministrazione trasparente», è sottoposto alla validazione del Nucleo di Valutazione che predispone a tale scopo un'apposita attestazione a seguito di specifica istruttoria.

Alla luce di tale quadro di riferimento il sistema di valutazione e di misurazione risulta basato su strumenti diversificati e sull'apporto di diversi attori in relazione alle diverse posizioni oggetto di considerazione.

Completata la fase della "misurazione" dei risultati ed in particolare del livello di conseguimento degli obiettivi, successivamente alla predisposizione della relazione sulla performance, si apre al fase della "valutazione" della performance individuale delle diverse figure che operano all'interno dell'ente locale, secondo le modalità di seguito indicate, tenendo conto dell'eventuale incidenza di aspetti esogeni.

---

## DIRIGENTI

---

Per il *personale avente qualifica dirigenziale* la valutazione è effettuata dal Nucleo di valutazione ed è basata:

- ✚ in modo largamente prevalente (70%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi, così come misurati dal controllo di gestione mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione;
- ✚ in modo complementare (30%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati (nell'ambito di tali elementi è stato inserito l'aspetto, previsto dal D.Lgs. 150/2009, legato alla capacità di valutazione dei collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi).

In ordine alla componente legata agli obiettivi è possibile osservare quanto segue:

- 1) almeno uno degli obiettivi assunti è opportuno che riguardi l'attività ordinaria, ossia la gestione ricorrente del settore di riferimento;
- 2) i livelli di conseguimento sono riconosciuti a partire dalla misurazione operata nell'ambito della relazione sulla performance eventualmente sterilizzando l'impatto di componenti esogene a seguito di adeguata motivazione;
- 3) alla luce delle modifiche recate dal D.Lgs. 74/2017 gli obiettivi deve essere legati in misura prevalente all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del singolo dirigente;
- 4) gli obiettivi considerati ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti possono coincidere con la generalità degli obiettivi attribuiti al settore di appartenenza nell'ambito del PEG/PDO ovvero possono costituirne selezione, da effettuare dopo l'approvazione del documento di programmazione.

Ai fini, invece, della valutazione degli aspetti comportamentali, invece, è possibile fare riferimento ad alcuni elementi, che sono riportati di seguito.

### **I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRIGENTI**

<b>ITEM</b>	<b>PESO PONDERALE</b>
CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AGLI ASPETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE)	15%
CREATIVITÀ E PROBLEM SOLVING (CAPACITÀ DI INDIVIDUARE SOLUZIONI ALTERNATIVE, PRONTEZZA NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI)	15%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: ADEGUATO COORDINAMENTO E DIVISIONE DEL LAVORO	10%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE (SIA TECNOLOGICA CHE PROCEDIMENTALE) E CAPACITÀ DI ADATTAMENTO ALC AMBIAMENTO	15%
PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	10%
CAPACITÀ DI ESERCITARE LA LEADERSHIP: CAPACITÀ DI CREARE CONSENSO E DI GUIDARE UN GRUPPO DI PERSONE; CAPACITÀ DI ESERCITARE IL PROPRIO RUOLO IN MODO CORRETTO ED EFFICACE	10%
CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE E ALLA COOPERAZIONE INTERSETTORIALE FINALIZZATA AI RISULTATI	10%
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	15%

Quest'ultimo *item* di natura comportamentale può essere attribuito in modo aritmetico (sulla base di appositi indicatori statistici di dispersione, come la varianza o la deviazione standard) ovvero in modo meno puntuale ma pur sempre efficace.

Per evitare effetti distorsivi sugli esiti la verifica dei livelli di differenziazione sarà operata escludendo il 5% delle unità di personale che hanno conseguito il migliore punteggio ed il 5% delle unità di personale che hanno conseguito il punteggio meno favorevole.

Sul piano operativo, la valutazione della componente legata al conseguimento degli obiettivi avviene sulla base delle risultanze del PEG/PDO, così come rappresentate nella fase di *reporting* nella relazione sulla performance.

Eventualmente tali indicazioni potranno essere integrate mediante un'apposita relazione, utile per rappresentare in modo più esaustivo le cause degli scostamenti determinatisi ovvero attraverso ulteriori elementi che potranno essere forniti nell'ambito di un apposito colloquio.

A tale scopo la rendicontazione dovrà avvenire, di norma, entro il 28 febbraio dell'esercizio al fine di consentire all'organismo indipendente di valutazione lo svolgimento delle operazioni valutative normalmente entro il successivo 30 aprile.

In sede di determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato è possibile sterilizzare, secondo quanto indicato in precedenza, previa adeguata motivazione da parte degli interessati, la componente esogena dipendente da eventi non controllabili da parte dei dirigenti interessati.

La considerazione della componente comportamentale sarà eseguita attraverso una valutazione istruttoria del segretario generale validata dal nucleo di valutazione, eventualmente a seguito di apposito colloquio con ciascun dirigente.

La quota del fondo legata alla retribuzione di risultato attribuita a ciascun dirigente è determinata proporzionalmente applicando la valutazione complessivamente ottenuta, come risultante dalla somma ponderata dei risultati conseguiti e delle prestazioni sviluppate, al valore potenziale della retribuzione di risultato.

Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dirigente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al nucleo di valutazione, che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite (normalmente) nei successivi 30 giorni.

La proposta di valutazione predisposta dal nucleo di valutazione costituisce la proposta di valutazione al vertice dell'amministrazione ed è successivamente trasmessa al Sindaco per le conseguenti determinazioni.

---

## PERSONALE DEL COMPARTO

---

Per il *personale del comparto* la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento ed è basata:

- in parte (50%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati, sia individuali che collettivi, adeguatamente ponderati (mediante la considerazione della quota percentuale attribuita ovvero dei sub-obiettivi puntualmente affidati);
- in parte (50%) su alcuni fattori collegati alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla *performance* generale della struttura di appartenenza.

A tale scopo le schede del PEG/PDO devono prevedere un apposito campo nel quale specificare, con riguardo a ciascun obiettivo individuato, l'apporto percentuale di ciascun dipendente incardinato nell'area di riferimento ovvero i sub-obiettivi del piano operativo assegnati a ciascuna unità di personale (*cascading*).

Di conseguenza, ogni dipendente deve partecipare almeno ad un obiettivo (eventualmente per quote frazionali) del PEG/PDO sulla base delle scelte di programmazione effettuate dal dirigente di riferimento.

Ai fini della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ad alcuni degli elementi che tendono a valorizzare il contributo sviluppato alla *performance* generale della struttura organizzativa.

In particolare, tali fattori possono essere individuati nei seguenti con il rispettivo peso ponderale attribuito:

## I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE COMPARTO

ITEM	PESO PONDERALE
CAPACITÀ DI IMPIEGARE LE COMPETENZE POSSEDUTE	15%
GRADO DI ACCURATEZZA NEL LAVORO RISPETTO AI TEMPI	15%
CAPACITÀ DI COOPERARE E LAVORARE IN GRUPPO	15%
CAPACITA' DI RELAZIONE, ASCOLTO E ATTENZIONE	10%
AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ OPERATIVA	10%
CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE	15%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	20%

La formalizzazione della valutazione operata dai diversi dirigenti sui singoli dipendenti può avvenire mediante la specifica scheda predisposta.

La valutazione da parte dei dirigenti sarà eseguita, di norma, entro il 28 febbraio di ciascun esercizio, con riferimento all'esercizio immediatamente precedente, e sarà tempestivamente comunicata ai dipendenti interessati in un apposito colloquio.

Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dipendente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al rispettivo dirigente che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite nei successivi 30 giorni.

I dipendenti parteciperanno alla distribuzione delle risorse applicando l'esito della valutazione conseguito al valore potenziale della produttività determinato mediante l'applicazione dei seguenti coefficienti di ponderazione:

### PONDERAZIONE CATEGORIALE PERFORMANCE.

CATEGORIA PERSONALE	PONDERAZIONE
<b>D</b>	<b>1</b>

<b>C</b>	<b>0,8</b>
<b>B</b>	<b>0,6</b>
<b>A</b>	<b>0,5</b>

---

## SEGRETARIO GENERALE

---

Il contratto collettivo nazionale vigente stabilisce che gli enti destinano all'indennità di risultato del segretario, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10% del monte salari relativo nell'anno di riferimento, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.

Di conseguenza si impone l'esigenza di definire un'appropriata metodologia di valutazione, che consenta di determinare se ed in quale misura la retribuzione di risultato stanziata debba essere riconosciuta al segretario dell'ente, considerando il riferimento al D.Lgs. 286/1999 contenuto nello stesso contratto. La valutazione *in primis* riguarda le attività tipiche del segretario dell'ente, così come definite, in particolare, dall'art. 97 del d.lgs. 267/2000 (Testo Unico degli enti locali), nonché gli eventuali incarichi aggiuntivi conferiti dall'amministrazione oppure attribuiti dallo statuto o dai regolamenti.

Tali attività tipiche riguardano, in particolare:

- i compiti di collaborazione e le funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;
- la sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti ed il coordinamento della loro attività;
- la partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta;
- la verbalizzazione delle riunioni.

Accanto ad esse devono essere considerate rilevanti e significative, ai fini della valutazione, anche altre attività, seppure non rientranti specificamente nei

compiti istituzionalmente individuati come di competenza del segretario, siano esse attribuite dallo statuto o dai regolamenti dell'ente (responsabilità di servizi, verifica determinazioni dei responsabili, ...), ovvero di competenza «naturale» del segretario dell'ente (elaborazione attività normativa dell'ente, gestione del personale, ...).

Qualora il Segretario risulti incaricato della responsabilità di alcuni servizi gli obiettivi da considerare sono attinti, previa selezione di quelli maggiormente qualificanti, dal relativo piano esecutivo di gestione, così come in genere avviene per i dirigenti ed i responsabili di servizio dipendenti dell'ente.

In ogni caso, gli obiettivi dovranno ricomprendere le attività legate all'attuazione del piano anticorruzione (e/o delle misure di trasparenza se il segretario riveste anche il ruolo di responsabile della trasparenza) che, allo scopo, dovranno essere adeguatamente misurabili nei risultati attesi mediante appositi indicatori.

Ad integrazione di quanto appena indicato, è possibile considerare e valutare taluni elementi di natura squisitamente comportamentale e prestazionale, nonché legati alle competenze, del segretario, che implicano l'attribuzione di un punteggio ai diversi fattori e sottofattori individuati.

In particolare, possono essere selezionati i seguenti: 1) capacità di programmazione e controllo (con particolare riferimento alle logiche del controllo di gestione); 2) capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento; 3) capacità di esercitare la leadership: capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio ruolo in modo corretto ed efficace; 4) contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati; 5) utilizzo del tempo; 6) apporto in termini di impegno.

I diversi macrofattori individuati (funzioni tipiche, funzioni aggiuntive e aspetti comportamentali), così come i relativi sottofattori, dovrebbero essere adeguatamente ponderati mediante l'attribuzione degli opportuni pesi, al fine di far concorrere in misura più rilevante gli aspetti che si ritengono maggiormente significativi.

In tale quadro, è possibile ipotizzare i seguenti pesi ponderali, in relazione ai diversi fattori:



- attività tipiche ⇒ 40%;
- attività ulteriori ⇒ 30%;
- fattori comportamentali ⇒ 30%.

Ferma tale distribuzione ponderale indicata (a livello macro), all'interno dei fattori evidenziati la distribuzione ponderale tra i diversi microfattori sarà eseguita al momento della predisposizione (preventiva) della scheda annuale, in relazione altresì alla specifica consistenza degli obiettivi indicati, fatta eccezione per i fattori comportamentali.

A questi ultimi, infatti, è attribuito il seguente peso ponderale, ai fini della valutazione da compiere:

- capacità di programmazione e controllo (con particolare riferimento alle logiche del controllo di gestione) ⇒ 20%;
- capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento ⇒ 10%;
- capacità di esercitare la leadership: capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio ruolo in modo corretto ed efficace ⇒ 15%;
- contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati ⇒ 15%;
- utilizzo del tempo ⇒ 20%;
- apporto in termini di impegno ⇒ 20%.

Determinata la performance del segretario con riferimento ai diversi macrofattori (sulla base di una scala compresa tra 0 e 100) risulta possibile quantificare la performance complessiva, attraverso la ponderazione dei risultati elementari.

La performance complessiva così determinata è quindi utilizzata per quantificare proporzionalmente la retribuzione di risultato da corrispondere al segretario, mediante la sua applicazione all'indennità di risultato stanziata dall'ente (nei limiti, si ribadisce, del 10% del monte salari e delle disponibilità di bilancio).

Ai fini della valutazione il segretario provvederà, di norma entro il 28 febbraio dell'anno successivo, a rendicontare l'attività svolta nel corso dell'esercizio mediante apposita relazione di carattere descritto che, insieme alle risultanze

della rendicontazione degli obiettivi, fornisce il supporto informativo necessario per procedere all'individuazione della performance.

La valutazione, di norma, viene eseguita entro il 30 aprile successivo e, nei 5 giorni seguenti alla comunicazione della stessa, il segretario può trasmettere precise e sintetiche osservazioni, che saranno valutate entro 30 giorni.

La valutazione del segretario avviene da parte del Sindaco con il supporto tecnico del nucleo di valutazione, con un approccio che soddisfa sostanzialmente i dettami del d.lgs. 286/1999.

---

## ULTERIORI ASPETTI

---

Ai fini della valutazione delle performance dirigenziali il nucleo di valutazione terrà conto delle molteplici disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato in presenza della violazione di determinate norme (ad esempio in materia di tempi dei procedimenti piuttosto che di assunzione di personale mediante contratti di lavoro flessibile).

A tale scopo il segretario generale, l'organo di revisione economico-finanziaria nonché i dirigenti interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, al nucleo di valutazione in tempo utile. Le violazioni accertate comporteranno la riduzione della retribuzione di risultato effettivamente riconosciuta in una misura compresa tra il 2% ed il 5% con graduazione in funzione della frequenza e della gravità (applicarsi alla performance effettivamente riconosciuta mediante l'applicazione del sistema di valutazione).

\* \* \* \* \*