

LA GIUNTA COMUNALE

Richiamato il D.lgs n.150 del 27 ottobre 2009, noto come 'Decreto Brunetta', che prevede e regola per gli Enti della Pubblica Amministrazione la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Visto l'art.7 del D.lgs n.150/2009 che dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tal fine, adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

Visto l'art.8 del D.lgs n.150/2009 che definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa;

Visto l'art.9 del D.lgs n.150/2009, che definisce la performance individuale e distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *"la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

Considerato che, al fine di stabilire i criteri e le modalità organizzative e operative di gestione della performance, ciascun Ente deve adottare un proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, dove vengono definiti metodi, tempi, strumenti e soggetti della gestione del ciclo della performance;

Richiamata la delibera n.173 del 18.05.2010, con cui la Giunta Comunale ha adottato un primo Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'avvio del ciclo della performance.

Richiamata la delibera G.C.n.356 del 23.11.2010, con cui, in attuazione al D.lgs n.150/09, è stato modificato ed integrato il vigente Regolamento comunale per la organizzazione degli uffici e dei servizi nella parte dedicata alla disciplina dei controlli interni, che, tra l'altro, prevede la istituzione dell'OIV;

Richiamata la delibera G.C.n.359 del 23.11.2010, con cui, previa concertazione con le OO.SS., sono state approvate le schede per la valutazione del personale dipendente (Dirigenza, P.O., Cat.a),b),c),d);

Richiamata la delibera G.C.n.4 del 11.02.2011, con cui è stato istituito il Servizio di controllo interno, che attende alle attività amministrative a supporto dell'OIV, deputate ai controlli interni per la valutazione della performance.

Richiamata la delibera G.C.n.99 del 22.03.2011, con cui è stato adottato il Programma Triennale per la trasparenza e la integrità, che ha portato alla istituzione di un link del sito istituzionale dedicato ai dati informativi relativi alla organizzazione e alla performance;

Richiamato decreto sindacale n.9 del 25.01.2012, con cui è stato costituito l'Organismo indipendente di valutazione della performance e dei dirigenti (OIV) per l'anno 2012;

Ritenuto necessario ridefinire il Sistema di misurazione e valutazione della performance, conformandolo al dettato del D.lgs n.150/2009, per poi procedere all'adozione del Piano Triennale della Performance 2012/2014;

Visto ed esaminato il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance", come proposto dall'OIV, che definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi per il controllo di gestione;

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e, in particolare, con la Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio di Previsione;
- il raccordo e l'integrazione con i sistemi di programmazione e controllo attivi presso l'ente;
- le procedure di conciliazione relative alla sua applicazione.

Visto il vigente Statuto comunale;

Visto il vigente Regolamento comunale per la organizzazione degli uffici e dei servizi;

Vista la delibera di indirizzo n.89/2010 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT);

Richiamata la delibera G.C.n.53 del 13.03.2012 con cui è stata disposta la organizzazione della I° giornata della trasparenza;

Dato atto che in data 19/04/2012 è stata celebrata la I° giornata della trasparenza, e sottoposta agli stakeholder la proposta del nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance";

Ritenuto possibile procedere in merito, per quanto di competenza, ai sensi dell'art.7 del D.lgs n.150/2009;

Visto l'art.48 del D.lgvo n.267/00;

Acquisito il parere favore espresso ex art.49 del D.lgs n.267/00 dal Dirigente responsabile del Settore Personale - AA.GG. in merito alla regolarità tecnica del presente atto.;

Con votazione unanime, resa nei modi e nelle forme di legge

DELIBERA

Per le motivazioni espresse in premessa,

- 1) Adottare il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance", come proposto dall'OIV, che definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi per il controllo di gestione, le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e con la Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio di Previsione, il raccordo e l'integrazione con i sistemi di programmazione e controllo attivi presso l'ente e le procedure di conciliazione relative alla sua applicazione (che alla presente si allega per farne parte integrante).
- 2) Disporre la trasmissione del presente atto a tutti i Dirigenti in carica e alle OO.SS. per quanto di loro competenza.

Del che il presente verbale

IL SINDACO
Dott. Giovanni Pianese

IL SEGRETARIO GENERALE
Dott. ssa Rossella Grasso

PUBBLICAZIONE

Si certifica, su analoga relazione del messo comunale, che copia della presente è stata affissa il giorno all'Albo Pretorio per la prescritta pubblicazione di gg.15 consecutivi ai sensi dell'art. 124 comma 1 D.Lgs. 267/2000.

Li, 11 MAG. 2012

L'IMPIEGATO
Addetto alla pubblicazione

IL SEGRETARIO GENERALE
Assistenza agli Organi di Governo
Dott. GUIDO GRANATA

UFFICIO SEGRETERIA

SI ATTESTA che la presente deliberazione:

[] è stata dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi art. 134, comma 4 D.Lgs. 267/2000

[X] è stata comunicata in elenco ai capigruppo consiliari con nota prot. del... 11 MAG. 2012

Li, 11 MAG. 2012

IL RESPONSABILE

ESECUTIVITA'

Il sottoscritto Segretario Comunale vista la su riportata dichiarazione dell'Ufficio Segreteria

ATTESTA

che la presente deliberazione è divenuta esecutiva e si trasmette ai seguenti uffici per l'esecuzione:

- | | |
|---|--|
| ☐ Assistenza agli Organi di Governo | ☒ Personale e Affari Generali |
| ☒ Risorse Finanziarie e Tributi | ☐ Assetto del Territorio |
| ☐ OO.PP. | ☐ Polizia Municipale - Servizio Antiabusivismo
Edilizia - Servizi Ambientali |
| ☐ Avvocatura Comunale | ☐ Ced e Provveditorato |
| ☐ Annona e Attività Produttive | ☐ Welfare |
| ☐ Patrimonio e Beni Confiscati | ☐ Unità di Progetto Sistemi
Complessi |
| ☐ _____ | ☐ _____ |

Li, 22 MAG 2012

IL SEGRETARIO GENERALE



Città di Giugliano in Campania

Provincia di Napoli

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance



Il quadro normativo

Il D.lgs n.150 del 27 ottobre 2009, noto come ‘Decreto Brunetta’, prevede e regola per gli Enti della Pubblica Amministrazione la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Ai sensi dell’art.7 del D.lgs n.150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tal fine, adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, come documento di riferimento per la gestione del ciclo della performance.

In sostanza al fine di stabilire i criteri e le modalità organizzative e operative di gestione della performance, ciascun Ente adotta un proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, dove vengono definiti metodi, tempi, strumenti e soggetti della gestione del ciclo della performance.

Entrando nel dettaglio delle previsioni del D. lgs. n.150/2009, il quadro normativo di riferimento del ciclo di gestione della performance è rappresentato da :

- art. 8, che definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa*;
- art.9, che definisce la *performance individuale* e distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:
 - al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*;
 - al comma 2, che la misurazione e la valutazione della *performance individuale* del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance mira a definire nel rispetto dello Statuto e del Regolamento comunale per la organizzazione degli uffici e dei servizi, degli indirizzi espressi dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) con delibera n. 89/2010, e delle linee guida dell’ANCI:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e, in particolare, con la Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio di Previsione;
- il raccordo e l’integrazione con i sistemi di programmazione e controllo attivi presso l’ente;
- le procedure di conciliazione relative alla sua applicazione.

Evoluzione di strumenti e metodi nel Comune di Giugliano in Campania

Il sistema di programmazione e controllo del Comune di Giugliano in Campania è attivo ormai dal 2008, anno in cui l'Ente si è dotato di un sistema informatico per la definizione, il monitoraggio e la misurazione degli obiettivi gestionali, finalizzato alla valutazione dei dirigenti e al controllo di gestione.

Si è trattato dell'avvio di un percorso di evoluzione di metodi e di strumenti, che ha consentito di migliorare l'organizzazione, la comunicazione interna e la condivisione dell'azione gestionale.

È stata introdotta la misurazione infraannuale dello stato di attuazione degli obiettivi, il calcolo percentuale del raggiungimento degli obiettivi stessi integrato al sistema di controllo di gestione contabile e al monitoraggio del consumo delle risorse finanziarie.

La declinazione delle strategie della Relazione Previsionale e Programmatica in obiettivi operativi non ha trascurato la definizione di obiettivi di funzionamento, deputati al mantenimento e al miglioramento degli standard dei servizi, arrivando alla pianificazione annuale di obiettivi *strategici* e *routinari*, sia pur con pesature diversificate.

Nel contempo, sono stati rinnovati gli strumenti di valutazione dei dipendenti con l'introduzione di un metodo, basato su fattori e sottofattori di valutazione dei comportamenti e delle competenze.

In buona sostanza, le basi del ciclo delle performance sono state gettate e sviluppate, e, nei fatti, l'evoluzione della norma ha confortato il nostro percorso.

Con la delibera n.173 del 18.05.2010, la Giunta Comunale ha adottato un primo Sistema di misurazione e valutazione della performance: una versione che in qualche modo ha percorso l'opera di supporto e accompagnamento che la CiVIT ha svolto con le diverse delibere adottate nel corso dello stesso anno (vedi delibera n. 89 del 24 giugno 2010) e che si è rilevata adeguata all'avvio di una concreta sperimentazione della gestione del ciclo della performance.

Con delibera G.C.n.356 del 23.11.2010, in attuazione al D.lgs n.150/09, è stato modificato ed integrato il vigente Regolamento comunale per la organizzazione degli uffici e dei servizi, nella parte dedicata alla disciplina dei controlli interni, che, tra l'altro, ha previsto la istituzione dell'OIV.

Con delibera G.C.n.359 del 23.11.2010, previa concertazione con le OO.SS., sono state approvate le schede per la valutazione del personale dipendente (Dirigenza, P.O., Cat.a),b),c),d).

Con delibera G.C.n.4 del 11.02.2011, è stato istituito il Servizio di controllo interno, che attende alle attività amministrative a supporto dell'OIV, deputate ai controlli interni per la valutazione della performance.

Con delibera G.C.n 99 del 22.03.2011, è stato adottato il Programma Triennale per la trasparenza e la integrità, che ha portato alla istituzione di un link del sito istituzionale dedicato ai dati informativi relativi alla organizzazione e alla performance.

A distanza di due anni, il ciclo di gestione della performance nel Comune di Giugliano è ormai un processo consolidato, che ha senz'altro posto il seme per lo sviluppo e la crescita di una cultura aziendale della responsabilità "per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e della integrità".

Oggi appare possibile andare oltre, allineando completamente il Sistema di misurazione e valutazione della performance al dettato del D.lgs n.150/2009, per poi procedere all'adozione del Piano Triennale della Performance 2012/2014.

Finalita' generali del sistema di Misurazione della performance

Il ciclo di gestione della performance offre alle Amministrazioni pubbliche un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (premialità selettiva).

A livello amministrativo, perché ciò avvenga, occorrono principalmente sforzi tesi a:

- pianificare meglio;
- controllare e misurare meglio;
- rendicontare meglio.

Per pianificare meglio, occorre definire gli obiettivi con criteri che ne assicurino la validità, la pertinenza e la misurabilità;

Per controllare e misurare meglio, occorre implementare un efficace sistema di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance.

Per rendicontare meglio, occorre assicurare un elevato livello di trasparenza e di fluidità delle informazioni ed individuare in modo chiaro i destinatari dei referti periodici, elaborando e rappresentando dati e informazioni in funzione della loro fruibilità.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, relativamente al contesto interno, deve consentire di:

- comunicare con chiarezza alle persone al lavoro quali sono le attese delle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;
- sollecitare l'apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;
- spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;
- responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;
- evidenziare i gap di competenza professionale;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti.

Il sistema, in riferimento al contesto esterno, deve consentire di:

- comunicare con chiarezza agli stakeholder di riferimento le modalità di gestione della performance;
- valorizzare la capacità dell'Ente di percepire i bisogni della comunità e del territorio amministrato e la sua azione di miglioramento continuo come mission;
- tradurre funzioni, servizi e prodotti in pianificazione di performance attese che siano strumenti di soddisfacimento di bisogni;
- valorizzare la trasparenza e l'apertura orientata alla comunicazione ed alla cooperazione come vision.

Sulla base delle norme richiamate , delle delibere CiVIT e delle linee guida elaborate dall'ANCI, il ciclo di gestione della performance può essere articolato nelle seguenti fasi:

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

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio di ogni esercizio finanziario dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, mediante il Piano dettagliato degli obiettivi, sentiti i Dirigenti e i responsabili dei Servizi e delle Unità Organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli indicati negli atti di programmazione e, in particolare, nella Relazione Previsionale e Programmatica allegata al Bilancio di previsione, e declinati dal PEG in obiettivi annuali strategici e routinari.

Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e 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 o internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Il Piano dettagliato degli obiettivi, previsto dall'art.197, comma 2, lettera a) del D.lgs n.267/00, definisce l'articolazione operativa degli obiettivi di gestione, individuando:

- il responsabile per il raggiungimento dell'obiettivo
- i contenuti
- i tempi
- le risorse assegnate
- gli indicatori di risultato.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Ai sensi dell'articolo 8 del D.lgs n.150/2009, la misurazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- l'attuazione e l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- 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.

Nel nostro Comune, la performance organizzativa era stata definita dal precedente Sistema di misurazione 'performance operativa', essendo stata incentrata l'attenzione sulla programmazione delle attività e dei risultati che si intendeva raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi derivanti dalle linee programmatiche e strategiche dell'Amministrazione, ma anche alle principali funzioni presidiate dagli Uffici e dai Servizi, per le quali è possibile mantenere e/o migliorare la qualità dell'efficienza e dell'efficiacia.

Appare, ora, opportuno allineare il nostro glossario alla terminologia proposta dalla CiVIT, passando dalla 'performance operativa' alla 'performance organizzativa'.

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa l'attenzione è incentrata sul risultato che deve conseguire l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni: Dirigenti, Responsabili dei Servizi e delle Unità Organizzative semplici, personale assegnato.

La misurazione e la valutazione si fondano su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Gli obiettivi da assegnare alla struttura devono consistere in attività:

- rilevanti, nell'ambito di quelle presidiate dall'unità operativa;
- misurabili, secondo valori oggettivamente riscontrabili;
- controllabili, da parte dello stesso responsabile o del gruppo di lavoro;
- congruenti, rispetto all'arco temporale previsto per la realizzazione e con riferimento alle risorse disponibili.

Nel tempo, la valutazione delle performance sarà arricchita con elementi basati sul giudizio degli utenti dei servizi, attraverso formule di customer satisfaction, mentre la misurazione del risultato dovrà essere basata non solo sull'output ma anche sulla qualità degli atti e dei servizi prodotti, nonché sulla misura dei bisogni soddisfatti.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Il D.lgs.n.150/2009, all'art.9, ha individuato gli ambiti di misurazione della performance individuale, distinguendo il personale dirigente e responsabile di una unità organizzativa dai dipendenti non incaricati.

Nello specifico, poi, ha definito gli ambiti della valutazione della performance individuale, determinando rispettivamente:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- a) gli obiettivi/indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- 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 propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- e)

- per il personale non incaricato:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale costituisce quella componente del modello della misurazione della performance individuale che ha ad oggetto le attese in termini di competenze e capacità professionali legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto...) e comunque è il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o componente del gruppo di lavoro o appartenente all'area/sezione/unità operativa, che deve essere misurato unitamente ai risultati.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda sia i Dirigenti sia i singoli dipendenti. Per gli uni e per gli altri vanno preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione, alle mansioni ed alle specifiche competenze.

Per i Dirigenti ed il personale responsabile di una unità organizzativa (A.P. e P.O) il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate con riferimento al ruolo rivestito.

Allo scopo si rende essenziale valutare:

- la capacità di fare squadra;
- la capacità di individuare e risolvere i problemi;
- il grado di autonomia e di iniziativa;
- la capacità di gestire la comunicazione all'interno del gruppo.

Per i dipendenti non incaricati, appartenenti a gruppi di lavoro o comunque assegnati ad unità operative, vengono prese in esame le capacità dimostrate in termini di:

- integrazione al lavoro di gruppo;
- autonomia;
- risoluzione dei problemi;
- accuratezza e affidabilità nell'esecuzione;
- assiduità nel lavoro;
- flessibilità e interesse al miglioramento.

L'albero della performance

L'albero della performance è la mappa logica che definisce, anche graficamente, i rapporti tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani di azione ed è così rappresentato:



L'albero degli obiettivi

Prima di procedere alla definizione del processo di programmazione, misurazione e valutazione, è opportuno dedicare un passaggio alla definizione dell'albero degli obiettivi

Dell'obiettivo va specificato il risultato finale atteso, attraverso il quale si misura la performance in termini percentuali grazie alla individuazione di fasce di risultati possibili, definite in funzione dell'unità di misura di rilevazione del risultato : si tratta di definire l'indicatore con cui si intende misurare l'obiettivo (esempio: numero istruttorie da evadere oppure evasione delle istruttorie assegnate entro le scadenze prefissate) e di enunciare chiaramente anche il valore preso a riferimento per la misurazione stessa del risultato (benchmark).

Inoltre, qualora l'obiettivo sia da raggiungere attraverso la realizzazione di un insieme di fasi attuative, siano esse in sequenza o meno, è necessario specificare le tempistiche attese per ciascuna di esse: in questo caso la misurazione dell'obiettivo potrebbe avvenire tramite la determinazione della realizzazione di ciascuna delle fasi attuative, alle quali è stato preventivamente attribuito un peso o un punteggio.

Al fine di consentire la misurazione della performance della struttura a tutti i livelli dell'organizzazione, l'insieme degli obiettivi definiti compone un albero strutturato seguendo la struttura organizzativa:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA		ALBERO DEGLI OBIETTIVI
Ente	<=>	Obiettivo di Ente
↑		↑
Settori <=>		Obiettivi di Settori
↑		↑
Servizi	<=>	Obiettivi di Servizi
↑		↑
U.O.	<=>	Obiettivi di U.O.

L'albero degli obiettivi è strutturato tenendo conto anche dei valori di incidenza in ordine all'importanza di ciascun obiettivo rispetto all'obiettivo *padre*, gerarchicamente posizionato al livello superiore dell'albero.

Tale importanza rappresenta il peso verticale dell'obiettivo, così che il calcolo delle percentuali di raggiungimento sia ponderato rispetto all'importanza relativa del singolo elemento.

Ogni livello dell'albero è direttamente riconducibile alle figure che presidiano la gestione dei Settori, dei Servizi e delle Unità Organizzative.

Fasi, tempi e modi del processo

Il Sistema di programmazione, misurazione e valutazione, improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si articola nelle seguenti fasi:

- assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio, misurazioni e verifiche intermedie e verifica finale;
- valutazione finale.

L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Questa fase, da condurre con la partecipazione ed il contributo di tutti gli attori interessati al ciclo della Performance, si fonda sull'analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale da perseguire.

Operativamente l'affidamento degli obiettivi gestionali annuali, suddivisi in *strategici* e *di routine*, riguarderà il personale con incarichi dirigenziali al quale viene affidata la responsabilità, oltre che del risultato, anche dei servizi di cui questi si avvalgono.

Il Direttore Generale redige il Piano dettagliato gli obiettivi, con cui vengono definiti gli obiettivi triennali e gli obiettivi di routine, in base alle competenze dei Settori e dei Servizi, evidenziando gli aspetti salienti, gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti delle fasi attuative rispetto al risultato finale atteso, nonché rispetto alle verifiche intermedie.

Nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi si dovranno declinare le strategie ed i programmi fissati dalla parte politica garantendo, come detto sopra, coerenza con il ciclo di programmazione di bilancio e con le competenze specifiche dei Settori a cui ciascun Dirigente è preposto.

Questa fase richiede chiarezza e la massima esplicitazione di:

- i risultati che ci si attende dal Dirigente e/o dal Responsabile dell'Unità Operativa/coordinatore del gruppo di lavoro, rispetto alle attività da presidiare;
- gli obiettivi da raggiungere nel Servizio e/o Ufficio, ed eventuali fasi attuative da realizzare;
- l'apporto richiesto ai componenti del gruppo di lavoro ed eventualmente compiti da assegnare conseguentemente al personale;
- le modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto;
- il monitoraggio sull'andamento dell'attività secondo cadenze periodiche, al fine di consentire la messa a punto degli eventuali correttivi atti a superare criticità ed eventuali inefficienze.

Sarà poi ciascun Dirigente ad assegnare ai responsabili dei Servizi e delle Unità Operative le competenze e gli obiettivi da realizzare, avendo cura di definire l'apporto richiesto in fase di realizzazione, cioè i compiti affidati rispetto all'obiettivo operativo che si deve realizzare, nonché tempistiche e metodologie.

L'assegnazione di compiti operativi assume importanza perché il collegamento della prestazione del personale alla dinamica degli obiettivi e dei conseguenti traguardi da realizzare determina effetti positivi, non solo nell'orientamento ai risultati, ma anche nella condivisione dei valori e della cultura dell'Ente.

La procedura si sviluppa con modalità diverse a seconda del grado di responsabilità del soggetto chiamato alla realizzazione.

Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti, tenendo presenti le risorse disponibili e i gruppi di lavoro di cui i Settori si avvalgono.

Ogni Dirigente è, a sua volta, chiamato a verificare con la sua squadra il piano di lavoro e a chiarire a ciascuno dei partecipanti la prestazione richiesta, cioè i compiti assegnati rispetto ai risultati da raggiungere.

MONITORAGGIO, VERIFICHE INTERMEDIE E VERIFICA FINALE

Nel corso dell'anno il Direttore Generale e/o l'OIV, con il supporto del Servizio di Controllo Interno, effettuano il monitoraggio e alcune verifiche intermedie sulle attività svolte dai Dirigenti e dalla tecnostruttura per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, accertando anche gli eventuali ostacoli o i fatti nuovi intervenuti.

Le verifiche sono effettuate di concerto con i Dirigenti e i dipendenti interessati, e sono diverse dagli incontri di routine, per la cui organizzazione è invece lasciata piena autonomia ai Dirigenti.

Per le stesse, infatti, è stata definita una specifica modalità di formalizzazione, con l'annotazione dei risultati conseguiti per ciascun obiettivo nelle apposite sezioni delle schede del sistema informatico di supporto al Controllo di gestione e al Piano degli obiettivi.

Ciascun Dirigente riceve la documentazione relativa al Settore e ai Servizi di propria competenza, con la determinazione dello stato di attuazione e della performance conseguita.

La frequenza delle verifiche formalizzate deriva dalle caratteristiche e dalla modalità delle prestazioni da svolgere, nell'intesa che una corretta gestione del sistema dà i suoi frutti migliori se in grado di ritarsi in corso d'opera.

Ciò premesso, le verifiche devono consentire di:

- analizzare l'andamento dell'attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, ponendo in essere, se necessario, azioni correttive;
- monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;
- mettere a fuoco le esigenze di apprendimento;
- rilevare e discutere eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;
- segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi;

Qualora se ne ravvisi l'opportunità, l'esito del monitoraggio è approfondito dal Direttore Generale, anche alla presenza dell'OIV, con i Dirigenti interessati.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

VALUTAZIONE FINALE E ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Il Regolamento comunale per la organizzazione degli uffici e dei servizi, in conformità all'Ordinamento degli Enti Locali e al D.lgs n.150/09, disciplina la competenza delle diverse fattispecie dei controlli interni.

La rilevazione della performance individuale nel sistema del nostro Comune prevede che la valutazione dei comportamenti sia effettuata sulla base delle schede di valutazione, già adottate dalla Giunta Comunale con delibera n.359 del 23.11.2010 (allegate alla presente alla lett.a).

Le schede di valutazione sono state diversamente strutturate in funzione dei soggetti da valutare, e cioè:

- Dirigenti;
- Alte Professionalità (A.P.);
- Posizioni Organizzative (P.O.);
- Dipendenti non incaricati di Categoria D;
- Dipendenti non incaricati di Categoria C, B;
- Dipendenti non incaricati di Categoria A;

Ciascuna tipologia di scheda è composta da un certo numero di fattori di valutazione tipicamente definiti, che recano elementi descrittivi di aspetti delle competenze e dei comportamenti oggetto di valutazione.

A loro volta questi elementi sono articolati in sottofattori di dettaglio, in grado di descrivere con maggiore analiticità i comportamenti attesi.

Per ogni sottofattore è previsto un valore di punteggio atteso, tale per cui, in funzione del grado di risposta del valutato al sottofattore preso in esame, il valutatore ha la possibilità di attribuire una percentuale del punteggio secondo una scala predefinita di graduazione.

In buona sostanza, la preventiva strutturazione delle schede di valutazione consente di fissare i risultati attesi relativamente a competenze e comportamenti e fornisce al valutato e al valutatore un quadro di riferimento completo, condiviso e certo.

Pertanto un adeguato dettaglio descrittivo garantisce, in perfetta sintonia con lo spirito del D.lgs. 150/2009, la diversificazione dei giudizi, la trasparenza e la razionalità nella gestione del sistema di misurazione e valutazione.

Processo

Il valutatore, sulla base degli elementi di osservazione raccolti durante la gestione, può procedere alla compilazione della scheda individuale attribuendo le percentuali di punteggio tramite la selezione del valore del sottofattore corretto.

Una volta completata la compilazione, è possibile procedere al caricamento dei dati contenuti nella scheda individuale, permettendo così al sistema informatico di calcolare il risultato della performance individuale del soggetto valutato, su base cento.

La gestione del sistema di valutazione è totalmente supportata dall'applicativo di cui il Comune di Giugliano si è dotato.

L'applicativo in dotazione dell'Ente consente la gestione informatizzata di tutto il procedimento, e calcola il valore della performance in riferimento a comportamento e competenze misurate ed alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Metodo

La determinazione della performance individuale dei Dirigenti è effettuata mediante un calcolo ponderato, che prende in considerazione:

- a) *il risultato della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati* (peso 50%);
- b) *il risultato della misurazione dei comportamenti e delle competenze professionali* (peso 30%);
- c) *il valore della rilevanza delle competenze attribuite* (peso 20%).

Il risultato della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, sui quali il Dirigente deve essere valutato, è rilevato dal sistema di monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi dell'Ente, fermo restando che gli obiettivi si distinguono in *obiettivi di routine* (con un peso complessivo pari al 40%) e *obiettivi strategici e di innovazione* (con un peso complessivo pari al 60%).

Il risultato della misurazione dei comportamenti e delle competenze professionali è determinato dall'OIV attraverso le schede di valutazione individuali, e corrisponde ad un valore percentuale del massimo punteggio ottenibile;

Il valore della rilevanza delle competenze attribuite, determinato dal Direttore Generale, si riferisce al grado di complessità delle competenze attribuite ai Settori e ai Servizi, all'importanza specifica e strategica delle responsabilità affidate ai Dirigenti, ed è misurato anch'esso con apposita scheda.

Le componenti incidono nel calcolo della performance per un valore predeterminato, denominato 'peso', pari al 50% per la componente 'Obiettivi' e 30% per la componente 'Valutazione', 20% per la componente 'Rilevanza dell'incarico'.

Il risultato finale, che terrà conto di tutte le componenti sopra descritte, avrà un valore percentuale su base 100, che rappresenterà la performance individuale del dirigente.

La determinazione della performance individuale dei Responsabili di A.P.e PO avviene secondo gli stessi principi, cambia ovviamente il valutatore, che sarà il Dirigente dell'Area, che avrà assegnato degli obiettivi ai Responsabili di A.P. e alle PO.

La determinazione della performance individuale del dipendente non incaricato avviene, secondo il sistema di misurazione e valutazione adottato, tramite la valutazione dei comportamenti e delle competenze.

Il valutatore competente procede pertanto alla compilazione delle schede, attribuendo il punteggio assegnato per ogni sottofattore.

Caricati i dati nel sistema informatico, il Servizio controlli interni procede alle elaborazioni e determina il risultato percentuale.

Procedure di conciliazione

Il sistema delle tutele prevede che in caso di divergenza tra valutatore e soggetto valutato circa l'esito del giudizio finale si possa dar luogo, a richiesta del valutato, ad un contraddittorio, che può realizzarsi anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

Le modalità da seguire saranno differenziate a seconda che si tratti del Dirigente, del Responsabile del Servizio o della Unità Organizzativa , o di un dipendente.

Nel caso la valutazione contestata riguardi i Dirigenti, il contraddittorio deve essere effettuato alla presenza dell'OIV e del Responsabile del Servizio di controllo interno.

Nel caso la valutazione contestata riguardi il responsabile del Servizio (A.P. o P.O.) o della Unità Organizzativa o di un dipendente, il contraddittorio deve essere effettuato alla presenza del Dirigente Responsabile e del Servizio di controllo interno.

Sommario

<i>Quadro Normativo</i>	Pag. 2
<i>Evoluzione di strumenti e metodi nel Comune di Giugliano in Campania</i>	Pag. 3
<i>Finalità generali del sistema di misurazione della performance</i>	Pag. 4
<i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	Pag. 6
<i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale</i>	Pag. 7
<i>L'albero delle performance</i>	Pag. 9
<i>L'albero degli obiettivi</i>	Pag. 10
<i>Fasi, tempi e modi del processo</i>	Pag. 11
<i>Procedure di conciliazione</i>	Pag. 15

Allegato a) Schede di valutazione