

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Arezzo

INDICE

PREMESSA	3
I. LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE NEI COMUNI	4
<i>1.1 Evoluzione delle norme</i>	4
<i>1.2 Applicabilità del dlgs. 150/2009 per i Comuni.</i>	4
II. FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI DELLE DISPOSIZIONI DEL DLGS. 150/2009	5
III. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	7
IV. LO STATO ATTUALE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA PRESSO IL COMUNE DI AREZZO	8
V. PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	9
ALLEGATO 1. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
1. AMBITI DI VALUTAZIONE	10
2. LA SELEZIONE DEGLI INDICATORI E DEI VALORI ATTESI (TARGET)	11
3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ORGANIZZAZIONE	13
<i>3.1 La mappa strategica e gli indicatori</i>	13
<i>3.2 La declinazione organizzativa</i>	17
<i>3.3 Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative</i>	19
ALLEGATO 2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	24
2.1 <i>Ambiti di valutazione</i>	24
2.2 <i>La valutazione dei dirigenti</i>	24
2.3 <i>La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa</i>	30
2.4 <i>La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità</i>	31
2.5 <i>Valorizzazione del merito</i>	34
2.6 <i>Processo di valutazione e procedura di conciliazione</i>	35
ALLEGATO 3. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	37
3.1 <i>I sistemi di controllo interno</i>	37
3.2 <i>Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio</i>	38

Premessa

Il documento illustra Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Arezzo (d'ora in avanti "Sistema").

La definizione del Sistema, previsto dal dlgs 150/2009, Art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti OIV), in sede di prima attuazione.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del dlgs 150 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. tre allegati che sviluppano il Sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal dlgs 150/2009 e a quelli propri della propri della *mission* dell'Amministrazione e cioè:
 - a. la performance organizzativa
 - b. la performance individuale articolata in:
 - i. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
 - ii. la valutazione dei dirigenti, dei responsabili di posizioni organizzative e del personale
 - c. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In linea generale il Sistema è un documento metodologico che rinvia l'attuazione al Piano della performance, elaborato sotto la responsabilità dell'Amministrazione.

I . La valutazione delle attività amministrative nei Comuni

I.1 Evoluzione delle norme

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione che ha avuto luogo negli anni 90 ha preso avvio dalla volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi pubblici.

Tappa fondamentale di questo processo è stata l'emanazione del D.lgs n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'Art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Sono stati così ridefiniti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (Art. 2);
2. Il controllo di gestione (Art.4);
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (Art.5);
4. La valutazione e il controllo strategico (Art. 6).

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta di recente la L. 15/2009 con il relativo decreto delegato D.Lgs. 150/2009 che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.Lgs. 286/1999.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

I.2 Applicabilità del dlgs. 150/2009 per i Comuni.

Gli ambiti di applicazione del D. Lgs 150/2009 trovano le fonti di riferimento nell'Art. 16 " Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'Art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".

Dalla lettura congiunta degli articoli citati si evince che:

- negli ordinamenti delle regioni anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'Art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3;

- le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli Artt. 3 “Principi generali”, 4 “Ciclo di gestione della performance”, 5 comma 2 “ Obiettivi e indicatori”, 7 “Sistema di valutazione e misurazione della performance”, 9 “Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale” e 15 comma 1 “Responsabilità dell’organo di indirizzo politico-amministrativo”
- nelle more dell’adeguamento di cui all’Art 16, comma 2, da attuarsi entro il 31 Dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l’adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente titolo sino all’emanazione della disciplina regionale e locale.

II. Funzioni e soggetti attuatori delle disposizioni del dlgs. 150/2009

La tabella 1 indica le principali disposizioni del dlgs. 150 applicabili ai comuni e i relativi soggetti attuatori. Dalla tabella si evince che le responsabilità operative dell’OIV, previsto dall’Art 14 del dlgs. 150, riguardano (v. voci in grassetto):

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione entro il 31 dicembre 2010,
2. la valutazione della performance del comune nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012, con riferimento alle attività svolte nell’anno precedente, al Sistema di misurazione e valutazione della performance ed al Piano della performance approvato dalla Giunta comunale entro le scadenze di legge per gli enti locali;
3. la compilazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
4. l’elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
5. la convalida della “Relazione sulla performance” approvata dalla Giunta comunale.
6. la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

In aggiunta a queste funzioni operative vi è una funzione di garanzia della correttezza dell’applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Tabella 1 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione	OIV	Art. 30, comma 3 (entro il 30/9/10)
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV	Art. 14 comma 5

III. Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. Art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. Art. 8):
 - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
 - 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;
 - 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;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. la **performance individuale dei dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa (Art. 9, comma 1) 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.
3. la **performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2), collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Secondo gli artt. 16 e 31 gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 comma 2, 7, 9, 15 comma 1, 17 comma 2, 18, 23 commi 1 e 2, 24 commi 1 e 2, 25, 26 e 27 comma 1. Tale adeguamento ai sensi dell'Art 16 comma 3 e 31 comma 4 deve attuarsi entro il 31/12/2010. Pertanto in sede di prima applicazione del dlgs. 150/2009 l'OIV deve provvedere, entro il 31 dicembre 2010, sulla base degli indirizzi della Civit, a definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'Art. 7 in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011. Come supporto all'elaborazione del Sistema si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla Civit con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto "Linee guida per la definizione di standard di qualità" e la n. 89/2010 avente per oggetto "Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)". La delibera n. 89 si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo. Infine, occorre tenere conto della Delibera Civit n. 104/2010 avente per oggetto la "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010".

IV. Lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa presso il Comune di Arezzo

L'attuale sistema premiante è riassunto nella tabella seguente:

Tabella 2 - L'attuale sistema premiante dell'amministrazione

ISTITUTI CONTRATT.	RIF. NORM.	CAT.	SOGGETTO VALUTATORE	OGGETTO DELLA VAL.	OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE
Valutazione Dirigenti	Art 15 Dlgs 150/09	D	Direttore Generale con supporto del Nucleo di valutazione	Prestazione	L'obiettivo è quello di valutare il conseguimento degli obiettivi assegnati alla dirigenza e i comportamenti organizzativi e professionali
Indennità di Responsabilità	art.17 comma 2 lett F CCNL 4/99 Art 15 Dlgs 150/09	B-C-D	Dirigente	Prestazione	Mappatura delle posizioni organizzative Ciascuna Amministrazione individua le posizioni organizzative/specialistiche/di responsabilità, verifica la disponibilità di personale qualificato (BCD) e correlano alle stesse un'indennità di responsabilità ai fini dell'attribuzione.
Progressioni Orizzontali	art.17 comma 2 lett. B CCNL 04/99 Art.23 150/09	B-C-D	Dirigente	Prestazione	L'obiettivo è quello di valutare il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza; il grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente, la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità; iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.
Produttività	Art. 17 comma 2 lett.A CCNL 04/99	B-C-D	Dirigente	Prestazione	L'obiettivo è quello di incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi attraverso la corresponsione dei compensi correlati al merito ed in relazione agli obiettivi assegnati individualmente o a gruppi

V. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.Lgs 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella tabella 3, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.Lgs 150/2009.

Tabella 3 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti Definizione strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione degli obiettivi triennali di performance 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione istituti premialità 	<ul style="list-style-type: none"> Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice direzionale Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice con controllo di gestione Dirigenti Valutatori 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice controllo di gestione OIV Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice OIV Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice OIV Ufficio sviluppo organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice direzionale Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Linee programmatiche Bilancio e realzione previsionale e programmatica Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> PEG/PDO e piano delle attività (piano della performance Indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemi di misurazione e valutazione della performance Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance Referto del Controllo di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> Schede di valutazione sulla performance individuale Relazione sulla performance organizzativa Relazione sulla performance dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse 	<ul style="list-style-type: none"> Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> Entro 31 Dicembre anno n 	<ul style="list-style-type: none"> Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro gennaio anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> Cadenza semestrale a partire dall'anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 Referto controllo di gestione entro aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> Maggio anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> Entro 31 dicembre anno n

Allegato 1. Valutazione della performance organizzativa

1. Ambiti di valutazione

L'art. 8 del dlgs 150 definisce gli ambiti di valutazione della performance organizzativa, e cioè, per il Comune di Arezzo:

- lo stato di attuazione di piani e programmi
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione
- la promozione delle pari opportunità.

Ciò significa:

1. effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita
2. rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite
3. svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni
4. acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, (2) agli altri responsabili di unità organizzativa e (3) all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

L'OIV, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse (v.

Art. 14, comma 5), elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

2. La selezione degli indicatori e dei valori attesi (target)

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target, cioè valori desiderati di un'attività. Gli indicatori potranno essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output),
- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza)
- di impatto, o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

Per una classificazione degli indicatori si veda la figura 1.

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'acquisizione, l'analisi, l'elaborazione e la diffusione. Uno strumento metodologico utile alle strutture di supporto è la definizione di un "protocollo per la rilevazione dei dati ed indicatori".

Piani, programmi, obiettivi, fabbisogni di risorse e indicatori devono essere messi in relazione tra loro mediante una "Mappa strategica", sviluppabile a cascata sui diversi livelli organizzativi.

Un problema critico si pone sui criteri di misura adottati per gli indicatori dove, accanto a misure rigorose di quantità reali, possono coesistere valutazioni qualitative per le quali è ineliminabile una componente di soggettività nel valutatore. Si tratta, in questi casi, di prevedere misure di garanzia nel protocollo di valutazione che attenuino effetti di "bias".

La delibera Civit n. 89.2010 definisce una metodologia per la caratterizzazione degli indicatori (v. tabella 1).

Figura 1 – Una classificazione degli indicatori di performance
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

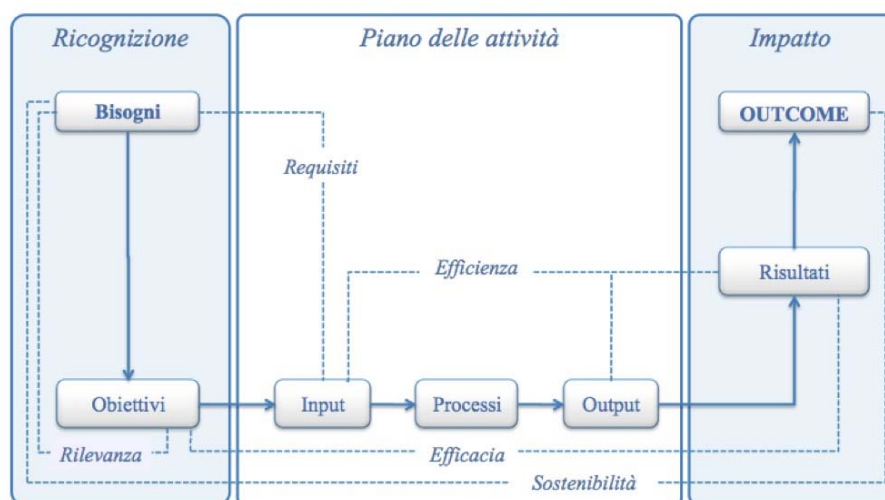


Tabella 1 - Scheda anagrafica dell'indicatore
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

3. Il sistema di valutazione della performance dell'organizzazione

3.1 La mappa strategica e gli indicatori

La mappa strategica è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura ad albero che, una volta a regime, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collega le funzioni e i servizi in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di servizio/unità organizzativa.

I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua declinazione operativa nel Piano della performance.

Per la definizione di tale mappa, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore" La catena strategica del valore è ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura 2 – La catena strategica del valore



Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella 2, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'ente.

Tabella 2 – Un mappa delle funzioni e dei servizi (parziale)

Macrofunzione	Funzione	Servizi	
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane	
		Sviluppo risorse umane	
		Bilancio e programmazione	
		Contabilità generale	
		Gestione del patrimonio	
		Tributi	
		Società partecipate	
	Mantenimento delle infrastrutture	Manutenzione stabili di proprietà del comune	
	Gestione e sviluppo delle tecnologie	Innovazioni tecnologiche	
		Gestione servizi informativi	
Sviluppo serv. Informativi			
Funzioni di supporto	Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	Approvvigionamenti	
		Stampa	
		Comunicazione	
		Sicurezza del lavoro	
		Servizio legale	
		Pianificazione e controllo strategico	
		Controllo di gestione	
		Supporto agli organi collegiali /politici	
		Affari generali	
		Servizi statistici	
		Magazzino	
		Autoparco	
		Politiche comunitarie	
		Appalti opere pubbliche e manutenzione	
Funzioni primarie	Coesione sociale	Disabilità e infermità mentale	
		Anziani	
		Asili nido	
		Famiglie e minori	
		Povertà	
		Servizi immigrati	
		Servizio assegnazione alloggi E.R.P.	
		Dipendenze	
		Servizi Istituzionali	Anagrafe
			Stato civile
	servizi elettorali		
	Servizio sportello polifunzionale		
	Notificazione e pubblicazione all'albo		
	Protezione civile		
	Politiche di gestione del territorio	Protocollo e archiviazione documentale	
		pianificazione urbanistica e del territorio	
		Edilizia	
		Mobilità	
		Servizi per l'ambiente	
	Opere pubbliche		
Manutenzione strade			

		Manutenzione verde pubblico
		Servizi alle imprese e commercio
		Pubblica illuminazione
		Servizio espropri
		Servizio edilizia pubblica
		Gestione risorse forestali
	Politiche educative e culturali	Scuole materne
		Servizio trasporto scolastico
		Servizio mense
		Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione
		Sport
		Cultura
		Spettacolo
		Giovani
	Politiche della sicurezza	Turismo
		Polizia Amministrativa
		Sicurezza stradale
		Sicurezza urbana/polizia giudiziaria

I servizi possono essere ulteriormente scomposti in attività/processi come nei casi rappresentati dalla tabella 3.

In sede di prima applicazione, l'articolazione delle funzioni generali verrà limitata ai "macro servizi".

Tabella 3 - Dai servizi ai processi

Servizio	Processi/Attività
Asili nido	Autorizzazione all'apertura di asilo nido privato
	Accreditamento asilo nido privato
	Convenzioni con asili nidi privati
	Affidamento del servizio a soggetti no profit
	Gestione diretta asilo nido comunale
	Procedimento amministrativo di iscrizione dei bambini
	Controlli di qualità e rispetto degli standard

Alcune attività derivanti dal Peg (ad esempio il Pius) si traducono in progetti affidati ad un responsabile di progetto. Nella mappa strategica occorre considerare anche queste attività:

Progetto	Processi/Attività	Indicatore
Piano integrato di sviluppo sostenibile	Progettazione e messa a regime della gestione di strutture pubbliche a sostegno dello sviluppo economico/culturale/sociale del territorio -	Livello di concertazione N. progetti presentati Progetti finanziati/progetti presentati

Costruita la mappa dei servizi/processi/progetti, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun elemento della mappa strategica.

3.2 La declinazione organizzativa

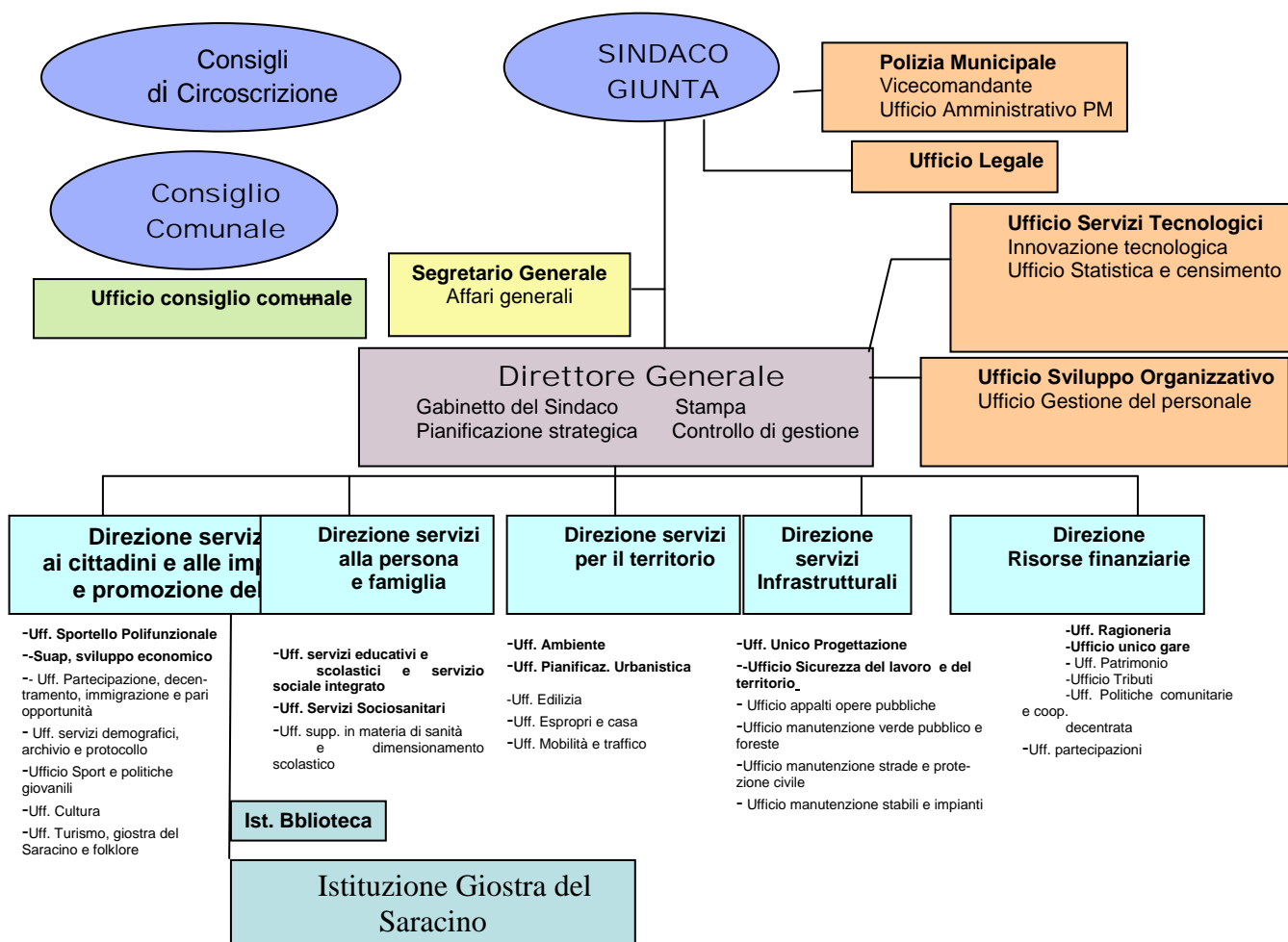
La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno del Comune e del loro contributo alle attività delineate nella catena strategica del valore. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. La mappa dei centri di Responsabilità del comune di Arezzo è rappresentata nell'organigramma dell'amministrazione.

Nella figura 3 è riportato l'organigramma del Comune di Arezzo vigente alla data del novembre 2010.

Figura 3 – Organigramma del Comune di Arezzo



Il successivo passo consiste nella creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità e servizi e nella selezione degli indicatori selezionati per centro di responsabilità sulla base degli schemi nelle tabelle 4 e 5. Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della performance anche le indicazioni già note per il miglioramento dei processi.

Tabella 4 - Collegamento fra servizi e centri di responsabilità

Servizi	Centri di responsabilità
Asili Nido	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Scuole materne	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Servizio mense	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Servizio trasporto scolastico	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Disabilità e infermità mentale	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Anziani	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Famiglie e minori	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Povertà	Ufficio Servizi Socio Sanitari

Servizi Immigrati	Ufficio partecipazione e decentramento, immigrazione e pari opportunità
Servizi assegnazione alloggi edilizia popolare	Ufficio espropri e casa

Tabella 5 - Una selezione di indicatori per servizio

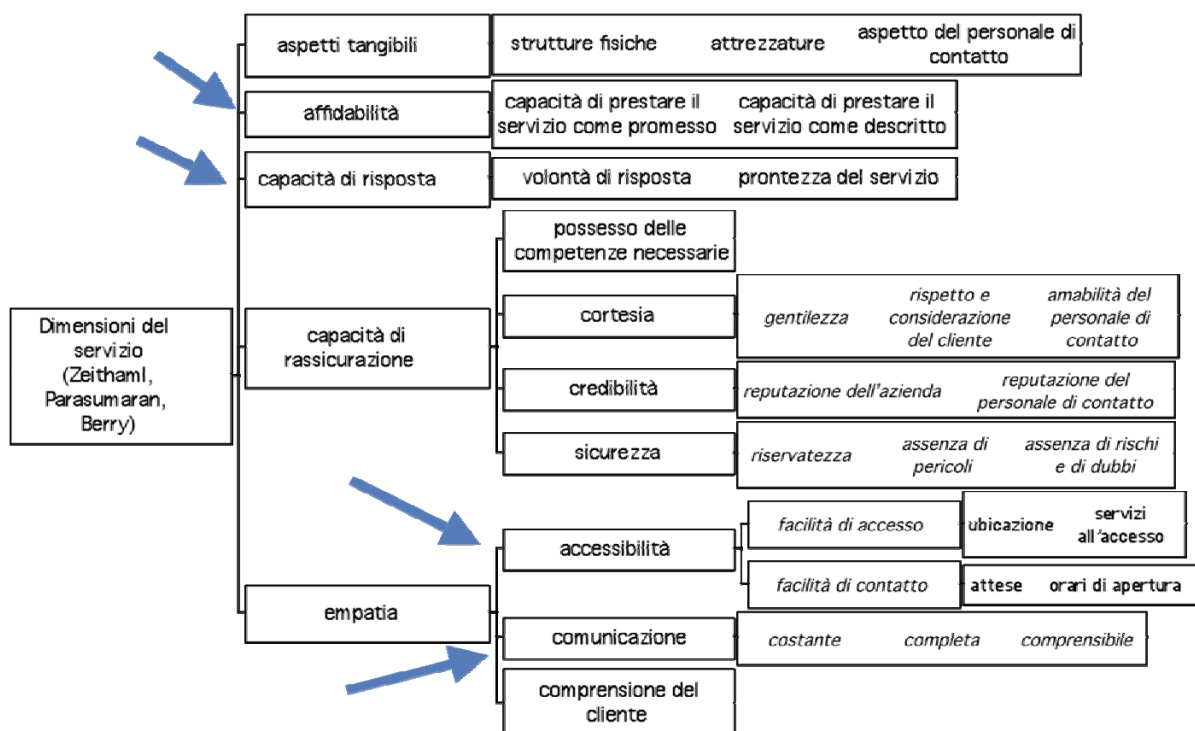
Servizio	Tipo misura	Titolo della misura	Specifiche
Asili nido	Efficacia	grado soddisfazione domanda espressa	Domande accolte/domande presentate
	Efficacia	grado copertura domanda potenziale	ricettività programmata/utenza potenziale
	Efficacia	grado utilizzo del servizio	iscritti/posti
	Efficienza	Costo unitario servizio asili gest. dir.	Costo servizio asili gest.diretta/posti
	Efficienza	Costo unitario servizio asili in appalto	Costo servizio asili in appalto/posti in app
	Efficienza	Costo unitario servizio asili in conv.	Costo servizi asili in conv/ posti in conv.

3.3 Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative

Per le unità organizzative è molto utile, ai fini della valutazione della performance organizzativa, integrare le informazioni descritte in precedenza in un modello di valutazione uniforme che va istanziato per ciascun servizio valutato.

La delibera n. 88.2010 della Civit propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi. Oltre a questa delibera, nel seguito del documento terremo conto anche del modello proposto da V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, Mc-Graw-Hill, Milano 1991, rappresentato nella figura 4, nella quale la performance è definita da un grafo ad albero a più dimensioni a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

Figura 4 – Un modello per la qualità dei servizi



Il problema principale della valutazione dei servizi è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione. Alcune di queste dimensioni sono misurabili oggettivamente (p. e. orari di apertura), altre lo sono con maggiore difficoltà (p. e. comprensibilità della comunicazione). In questi casi nel Sistema si devono adottare misure opportune per ridurre la discrezionalità della valutazione (p. e. indagini di *customer satisfaction*). In ogni caso, la Civit impone di associare un “valore programmato” (*target*) a ciascun indicatore di qualità.

Le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio.

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera Civit n. 88.2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. La stessa delibera prevede anche che si “possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato”. E’ opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate da Civit trovano corrispondenza nel modello della figura 4 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

Considerando le due fonti citate e le esigenze del Comune di Arezzo, il modello che è adottato dal Sistema per valutare la performance dei servizi è rappresentato nella figura 5. In base a quanto detto in precedenza occorre che, in corrispondenza di ciascun nodo del grafo accanto al valore ponderato della valutazione attuale sia riportato il valore ponderato del *target* (cioè il livello atteso della relativa prestazione) in modo che sia possibile calcolare gli scostamenti tra attese e realtà al livello di ciascun nodo oltre che alla radice. Il sistema dei pesi può essere differenziato fra servizi di front-office (di relazione con il pubblico) e di back-office. Ad esempio, è evidente che il peso del ramo “Capacità di assicurazione” deve essere maggiore nei servizi di front-office.

Figura 5 – Il modello per la misurazione e la valutazione dei servizi del Comune di Arezzo

Modello di qualità dei servizi		Indicatore		Peso			Val. pond.			Valutazione		
				Peso			Val. pond.			Valutazione		
		Efficacia		30						Affidabilità (capacità di prestare il servizio come promesso)		
				15								
		Tempestività (prontezza di risposta)		20						Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)		
				15								
		Accessibilità		15						Accessibilità multicanale		
				5								
		Trasparenza (completezza della comunicazione)		15						Ubicazione		
				7								
		Capacità di rassicurazione		20						Informazioni per l'accesso		
				3								
										Comprensione dell'utente		
				6								
										Cortesia		
				10								
										Gestione del rischio e riservatezza		
				4								

Un esempio di metrica per la valutazione delle foglie dell'albero di figura 5 è riportato nella tabella 6. La scala di valutazione è da 1 (livello minimo dell'indicatore) a 3 (livello massimo).

Tab. 6 Criteri per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI/VALUTAZIONI	1	2	3
Affidabilità	<i>Insufficiente</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Buona</i>
Conformità	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Tempestività	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Costo per unità di output	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Accessibilità multicanale	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Ubicazione e accessibilità	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>
Informazioni per l'accesso	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>
Trasparenza	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Comprensione dell'utente	<i>Minima</i>	<i>Media</i>	<i>Massima</i>
Cortesia	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Gestione del rischio e riserv.	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare alle foglie del grafo indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati nella tabella 7 e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Tab. 7 Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	<ul style="list-style-type: none"> - numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale - numero di ore di apertura giornaliera/totale - numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale - unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale - posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	<ul style="list-style-type: none"> - numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati - numero visitatori sito internet - numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati - numero richieste pervenute mensilmente via e-mail - numero telefonate mensili - numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale - numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale
Tempestività	<ul style="list-style-type: none"> - tempo medio di erogazione del servizio - tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi - tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono - tempo medio di evasione di una pratica di segreteria - numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase
Trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi - numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni
Costo per unità di output	<ul style="list-style-type: none"> - costo del servizio/numero di pratiche evase
Conformità	<ul style="list-style-type: none"> - numero pratiche evase conformemente/totale pratiche - numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati

L'algoritmo di valutazione dell'indicatore per la foglia i-esima è il seguente:

$$\text{Valutazione ponderata}_i = \text{Valutazione}_i * \text{Peso}_i / 3$$

La valutazione ponderata sarà quindi \leq Peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni ramo, la somma dei valori dell'indicatore di ogni foglia fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se V_s è la valutazione complessiva del servizio e V_i è la valutazione ponderata di un fattore del livello immediatamente inferiore, si ha:

$$V_s = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

Abbiamo già visto in precedenza come la mappa strategica includa anche la mappa dei servizi. La rappresentazione di questo sottoinsieme della mappa è preliminare alla definizione dei criteri di misurazione e valutazione della performance dei servizi.

Per ogni servizio presente nella mappa dei servizi è necessario riprodurre il processo (o i processi) di erogazione individuandone inoltre le caratteristiche principali: tempi di ciclo, di coda e di attraversamento, efficienza del processo misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento), *takt time* (cioè cadenza delle richieste da parte degli utenti e output erogati (volumi, tipologia). Questi elementi integrano le informazioni associate a ciascun servizio nella mappa strategica che deve essere aggiornata nel piano della performance.

Allegato 2. Valutazione della performance individuale

2.1 Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'Art. 9 D.Lgs 150/09, i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

2.2 La valutazione dei dirigenti

Per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti il modello già adottato dal Comune di Arezzo nel 2008, è stato oggetto di revisione nel corso del 2009. L'intervento di revisione ha riguardato due aspetti della strumentazione predisposta per la valutazione:

- La ristrutturazione complessiva del modello, che è stata condotta con il fine di individuare con maggior precisione la specificità del lavoro di direzione e di eliminare le voci che non permettono di cogliere le differenze nei comportamenti organizzativi
- Il miglioramento della metrica che è stata completamente riscritta, per facilitare l'attribuzione dei valori, eliminando ambiguità, e per migliorare la diversificazione dei punteggi attribuiti alle diverse posizioni con l'adozione di una scala a 5 valori.

Il modello utilizzato è stato ulteriormente rivisto per renderlo conforme al disposto dell'Art.9 sopra citato, individuando nuove voci che permettano una valutazione ponderata del livello di performance dell'unità organizzativa e della capacità di valutazione del dirigente e conseguentemente modificando la pesatura dei rami.

Il modello è così rappresentato nella figura 1.

I rami principali del modello di figura 1 hanno il seguente significato generale:

1. *Affidabilità* (peso = 44), che include la valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali, dell'iniziativa e della capacità di cooperazione del dirigente. Si noti la rilevanza del peso (25) attribuita al raggiungimento degli obiettivi;
2. *Capacità organizzativa e gestionale* (peso = 30), che si propone di valutare le capacità specifiche del dirigente: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo del lavoro;
3. *Professionalità* (peso = 15), che valuta la competenza di dominio applicativo e la reputazione professionale del dirigente;
4. *Empatia* (peso = 11), che valuta l'attitudine a offrire la propria attenzione per un'altra persona, mettendo da parte le preoccupazioni e i pensieri personali. La qualità della relazione si basa sull'ascolto non valutativo e si concentra sulla comprensione dei sentimenti e dei bisogni fondamentali dell'altro. Più speci-

ficamente, questa voce rende conto della facilità di accesso al dirigente, della sua capacità comunicativa e della sua cortesia, intesa come capacità di ascolto di collaboratori e utenti.

In particolare, per la voce “Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati”, il procedimento di valutazione tiene conto anche del numero degli obiettivi assegnati e del livello di raggiungimento degli stessi. Infatti, a consuntivo, ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio secondo il seguente schema:

1. obiettivo raggiunto = 3;
2. obiettivo raggiunto in misura soddisfacente = 2;
3. obiettivo parzialmente raggiunto = 1
4. obiettivo non raggiunto = 0

Inoltre, ad ogni obiettivo assegnato viene assegnato un peso (P normalizzato tra 1 a 3) che stabilisce l'importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi di ciascun dirigente. Il modello di pesatura degli obiettivi è proposto nella figura 2, mentre la metrica per l'attribuzione dei valori alle caselle VAL del modello è nella tabella 1.

Il valore della valutazione si ottiene dalla seguente formula, dove l'indicatore finale per gli obiettivi è normalizzato nella scala da 1 a 5 per coerenza con gli altri indicatori del modello:

$$\text{Valutazione} = \sum \text{punteggio_obiettivo}_i * P_i / 3 / n * 5 / 3$$

cioè è la media della valutazione di tutti gli n obiettivi pesati normalizzata a 5.

Per gli altri fattori, in particolare per quelli di maggior peso, la valutazione deve seguire i seguenti criteri:

1. *Livello di performance dell'unità organizzativa*: il livello sarà espresso da un indicatore complessivo della performance della U.O. che tiene conto dei servizi resi dall'unità organizzativa.
2. *Iniziativa* : a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.
3. *Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione*: a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.
4. *Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo*: a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto).
5. *Capacità di innovazione*: a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.
6. *Capacità di soluzione di problemi*: a) attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
7. *Sviluppo delle risorse umane*: a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
8. *Capacità di valutazione* : capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
9. *Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali*: a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.

10. *Possesso delle competenze necessarie*: a) capacità di affrontare in modo autonomo la complessità delle operazioni connesse alla propria attività; b) capacità di avversi di contributi appropriati in situazioni di particolare criticità.
11. *Capacità di apprendimento*: a) capacità di svolgere in modo autonomo programmi di autoformazione appropriati alle esigenze del servizio dimostrando una crescita del patrimonio di competenze possedute.
12. *Reputazione professionale*: a) adeguatezza professionale nell'operatività ordinaria e in condizioni critiche riconosciuta all'interno e all'esterno.
13. *Reputazione professionale del personale di contatto*: a) adeguatezza professionale nell'operatività ordinaria e in condizioni critiche riconosciuta all'interno e all'esterno per il personale di front-office.
14. *Accessibilità*: a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso.
15. *Comunicazione*: a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
16. *Rispetto e considerazione dei collaboratori*: a) dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.
17. *Rispetto e considerazione degli utenti*: a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.

L'assegnazione di un valore alla valutazione di ogni singola voce ha la seguente scansione:

raramente = 1, qualche volta = 2, spesso = 3, di frequente = 4, sempre = 5.

Ciascuna delle voci raggruppate nei 15 punti dell'elenco precedente sarà valutata separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 1 a 5; il risultato per ciascun gruppo di voci sarà pari alla media delle valutazioni elementari.

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna foglia dell'albero, la valutazione ponderata, che in generale sarà \leq al valore massimo dell'indicatore, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo dell'indicatore come si vede nel modello di figura 3. Per ogni ramo, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni foglia fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se V_d è la valutazione del dirigente e V_i è la valutazione ponderata di un fattore generico, si ha:

$$V_d = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

2.3 La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa

Alla luce delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e della sperimentazione compiuta con la valutazione dei dirigenti è stato messo a punto un nuovo modello di valutazione per i responsabili di posizioni organizzative (figura 3). La metrica e la procedura di valutazione sono quelle applicabili ai Dirigenti.

Figura 3 – Modello per la valutazione dei responsabili di posizioni organizzative

		Peso	Val. ponderata	Valutazione	
		Livello di performance dell'unità organizzativa	10	10,0	5
		Capacità di prestare il servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati	20	20,0	5
		Affidabilità	45	45,0	
		Iniziativa	7	7,0	5
		Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	8	8,0	5
		Capacità organizzativa e gestionale	20	20,0	
		Capacità di soluzione di problemi	8	8,0	5
		Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	8	8,0	5
		Capacità di valutazione	4	4,0	5
		Professionalità	20	20,0	
		Competenza	12	12,0	
		Capacità di apprendimento	5	5,0	5
		Reputazione professionale	5	5,0	5
		Credibilità	8	8,0	
		Reputazione del personale di contatto	3	3,0	5
		Empatia	15	15,0	
		Accessibilità	3	3,0	5
		Comunicazione	6	6,0	5
		Rispetto e considerazione dei collaboratori	3	3,0	5
		Cortesia	6	6,0	
		Rispetto e considerazione degli utenti	3	3,0	5
Prestazioni dei responsabili PO	100,0	VAL PONDERATA TOTALE			

2.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Il modello per la valutazione del personale è riportato nella figura 4. Nella figura modello è attualizzato per la categoria D con una valutazione intermedia per tutte le dimensioni di prestazioni. Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala è da 1 a 3, con il seguente significato: 1 = performance sufficiente, 2 = performance buona, 3 = performance ottima. Qualora la performance venga valutata come insufficiente il punteggio attribuito sarà pari a 0.

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello modello di valutazione per i dirigenti.

Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti con le seguenti varianti:

1. i pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello sono diversi per le categorie B, C, e D. La tabella 2 illustra la distribuzione dei pesi
2. la voce "Capacità di gestione del personale" si applica solo alla categoria D.

Figura 4 - Modello di valutazione delle prestazioni del personale dipendente

		Indice max	Indice attuale	Valutazione				
OBIETTIVI		60	40	2	v. schede obiettivi e progetti			
					Indice max Indice attuale Valutazione			
					CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI			
				6	4	2		
					Indice max Indice attuale Valutazione			
RELAZIONI		21	14	COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U.O.	8	5	2	
					Indice max Indice attuale Valutazione			
					CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CAT. D)	7	5	2
					Indice max Indice attuale Valutazione			
					AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO	10	7	2
					Indice max Indice attuale Valutazione			
COMPETENZE E CAPACITA'		19	13	PUNTUALITA' E ASSIDUITA'	4	3	2	
					Indice max Indice attuale Valutazione			
					FLESSIBILITA'	5	3	2
					Indice max Indice attuale Valutazione			
VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE	67							

La tabella 3 descrive con qualche dettaglio il significato delle diverse voci del modello.

Tabella 2 – I pesi del modello per le diverse categorie

	B	C	D
OBIETTIVI	40	50	60
CORRETTEZZA...	10	12	6
COOPERAZIONE...	12	10	8
GESTIONE PERSONALE	-	-	7
AUTONOMIA OPERATIVA	10	13	10
PUNTUALITA'	15	8	4
FLESSIBILITA'	13	7	5
TOTALE	100	100	100

Tabella 3 – Il significato delle dimensioni di prestazione del modello

OBIETTIVI	<i>Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 1 e 3 (eventualmente con decimali)</i>
CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI	<i>Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.</i>
COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA	<i>Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti</i>
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)	<i>Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.</i>
AUTONOMIA OPERATIVA	<i>Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento. capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato</i>
PUNTUALITA' E ASSIDUITA'	<i>Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza.</i>
FLESSIBILITA'	<i>Disponibilità e motivazione ad assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione del lavoro, capacità di adattamento e di gestione degli imprevisti.</i>

2.5 Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del dlgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del dlgs 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Negli Art. 17, comma 1 e Art. 18, comma 1 si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali elencati successivamente all'articolo 20.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto (Art. 18, comma 2) di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni di cui al titolo II (v. Art. 13,14 e 15), si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

L'articolo 19 detta una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questa norma costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009. Tale norma non è applicabile esplicitamente agli enti territoriali e alle amministrazioni del servizio sanitario nazionale, che sono però tenuti ad adeguare i propri ordinamenti ai principi di selettività della attribuzione degli incentivi.

Nell'Art. 18 si esplicita, al comma 1, il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

L'OIV, pur non essendo titolare della funzione valutativa, se si eccettuano le proposte all'organo di indirizzo politico-amministrativo riguardanti la valutazione dei dirigenti di vertice, ha il compito di stilare una graduatoria delle valutazioni individuali sulla base delle valutazioni operate dai dirigenti competenti, distinguendo i dirigenti di vertice, i titolari di funzioni dirigenziali e il resto del personale (v. Art. 19, comma 1).

Ai sensi dell'Art. 31 comma 2 le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono 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.

2.6 Processo di valutazione e procedura di conciliazione

2.6.1 Processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della performance (Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi e Piano delle Attività), l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.

In questa fase l'OIV verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta dell'OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Entro il 30 maggio di ogni anno è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

2.6.2 Procedura di conciliazione

Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Direttore Generale il quale, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Direttore Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione;
- b. l'incontro tra le parti, ossia tra il Direttore Generale, l'Organismo Indipendente di Valutazione e il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Direttore Generale su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
- d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Allegato 3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

3.1 I sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal d.lgs. 286/1999. Il d.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno, schematizzati nei riquadri seguenti:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
LOGICA	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
STRUMENTI	Normativa, principi di revisione contabile
TEMPI	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009</i>	
SOGGETTI	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente.
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
TEMPI	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte dell'OIV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
<i>La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001</i>	
SOGGETTI	Oiv Dirigenti
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	Annuale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico	
<i>Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999, sono state novellate dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009</i>	
SOGGETTI	Oiv
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale
STRUMENTI	Piano strategico, Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

3.2 Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Sia il D.Lgs 150/2009 (vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art 5, comma 1) che l'art. 21 della legge 196/2009 contemplano un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

A tal fine occorre preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente prevedendo:

- a) l'utilizzo di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi della Mappa strategica;

- b) la definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) corrispondenti alle attuali macro aree dirigenziali o unità organizzative ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo (v. Allegato 1);
- c) l'attribuzione a ciascun CDR degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG;
- d) l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione
- e) la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse –risultati.