



Metodologia di gestione delle performance

Il sistema di gestione delle performance deriva direttamente dalle priorità dell'Amministrazione ed è strettamente coordinato con tutti gli altri strumenti di pianificazione e programmazione, primo fra tutti il bilancio previsionale.

La metodologia riguarda il ciclo di gestione delle performance, finalizzato ad assicurare che le attività portate avanti da ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa e da ciascun Dipendente nel corso dell'anno siano sinergiche rispetto al raggiungimento degli obiettivi che la Giunta si è posta e per i quali è stata eletta.

In particolare, si vogliono raggiungere i seguenti obiettivi:

- Collegare strettamente il sistema di obiettivi assegnati ai Responsabili di Posizione Organizzativa ed al personale con gli obiettivi rilevanti per l'Amministrazione e i portatori di interesse;
- Collegare più strettamente la valutazione agli esiti effettivi dell'attività svolta;
- Rendere più vincolante ed obiettivo il nesso con le capacità manageriali e le competenze professionali;
- Prevedere forme di valutazione delle attività svolte e del loro impatto esterno, con particolare riferimento alla percezione da parte degli utenti;
- Omogeneizzare i criteri di valutazione dei responsabili e del personale.

La metodologia è stata strutturata in modo da garantire la massima integrazione fra tutte le attività di produzione di documentazione richieste dalla vigente normativa.

Il percorso previsto è il seguente (Tempi e procedure, a regime):

- Nel mese di novembre dell'anno precedente a quello oggetto di valutazione la Giunta ed i Responsabili di Posizione Organizzativa effettuano l'analisi della situazione, verificando i bisogni del territorio, i progressi registrati rispetto al programma di mandato, le eventuali nuove priorità insorte, le risorse a disposizione (umane ed economiche) e le eventuali criticità interne (es. sottodimensionamento di alcuni servizi). Il Segretario è facilitatore e coordinatore di tale processo, che dovrebbe avviarsi di pari passo con la programmazione finanziaria di bilancio.
- Sulla base dell'analisi condotta al punto precedente, la Giunta individua le priorità che intende perseguire nel triennio successivo. Tali informazioni sono correlate al Documento Unico di Programmazione e costituiscono la base per la parte triennale del Piano delle Performance.
- Entro il 30 novembre i Responsabili di Posizione Organizzativa inviano al Segretario una proposta di obiettivi elaborati coerentemente con le priorità definite dalla Giunta. Gli obiettivi sono di norma in un numero variabile da 4 a 6 ed almeno 2 degli obiettivi riguardano il miglioramento dell'efficacia e/o dell'efficienza delle attività del proprio Servizio. Relativamente all'identificazione degli obiettivi, può essere molto utile che ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa attivi un processo di coinvolgimento dei Dipendenti inseriti nella sua struttura.
- Nel corso del mese di dicembre la Giunta ed i Responsabili di Posizione Organizzativa,



supportati dal Segretario, verificano la disponibilità delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

- Nel mese di dicembre la Giunta, con il supporto del Segretario e del Nucleo di Valutazione, definisce gli obiettivi.
- Entro il 31 gennaio la Giunta approva il PEG - Piano delle Performance. Qualora il bilancio non sia ancora stato approvato e ci siano obiettivi che richiedono una copertura economica da inserire a bilancio, il PEG - Piano delle Performance specificherà che tali obiettivi saranno suscettibili di eventuali revisioni qualora gli stanziamenti effettivamente approvati nel bilancio si rivelino difformi dalle previsioni.
- Nel corso dell'anno i Responsabili di Posizione Organizzativa ed il Segretario segnalano - entro un mese dall'insorgenza - eventuali criticità o nuove priorità che dovessero rallentare o impedire il raggiungimento degli obiettivi. Le modifiche vengono registrate nel PEG Piano delle Performance.
- Entro il 15 maggio i Responsabili di Posizione Organizzativa ed il Segretario inviano al Nucleo di Valutazione il materiale utile ai fini della prima valutazione intermedia.
- Il Nucleo di Valutazione procede alla prima valutazione intermedia entro il 15 giugno. La prima valutazione intermedia viene effettuata solo se il PEG Piano delle Performance è approvato entro febbraio.
- Entro il 15 settembre i Responsabili di Posizione Organizzativa ed i Segretario inviano al Nucleo di Valutazione il materiale utile ai fini della seconda valutazione intermedia.
- Il Nucleo di Valutazione procede alla seconda valutazione intermedia entro il 15 ottobre (ovvero questa diviene l'unica valutazione intermedia per i casi in cui il PEG Piano delle Performance sia approvato dopo il mese di febbraio).
- Entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione i Responsabili di Posizione Organizzativa ed i Segretario inviano al Nucleo di Valutazione il materiale utile ai fini della valutazione finale.
- Il Nucleo di Valutazione procede alla valutazione finale entro il 15 febbraio e la invia ai Valutati per conoscenza.
- Entro il 28 febbraio il Nucleo di Valutazione invia la proposta di valutazione alla Giunta
- Entro il 15 marzo la Giunta adotta le valutazioni sulla base dell'istruttoria del Nucleo di Valutazione.
- Entro il 15 marzo l'Ente invia la Relazione sulla Performance al Nucleo di Valutazione
- Entro il 31 marzo il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance.
- Entro il 15 aprile la Giunta adotta la Relazione sulla Performance e la invia/pubblica ove previsto.

La definizione della performance attesa

Il PEG - Piano delle Performance

Il PEG - Piano delle Performance definisce gli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere nell'arco del triennio successivo, con un approfondimento sul primo anno che dettaglia i risultati di performance attesa, cioè cosa l'Amministrazione si aspetta di riuscire a realizzare nel corso del primo anno.

Il PEG - Piano delle Performance ha la finalità di chiarire a tutti i portatori di interesse dell'Amministrazione (cittadini, aziende del territorio, ma anche i dirigenti e dipendenti comunali)



quali sono gli obiettivi che questa si prefigge e come intende raggiungerli.

Il Piano deve quindi identificare obiettivi che comportino un significativo miglioramento di aspetti rilevanti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.

Il Piano deve avere la caratteristica della comprensibilità, cioè deve evidenziare il collegamento tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

Infine il Piano deve garantire l'attendibilità della rappresentazione della performance, cioè la possibilità di verificare ex post la correttezza del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Nella stesura del Piano devono essere rispettati i seguenti principi generali:

Trasparenza: il Piano deve essere disponibile sul sito internet, deve essere presentato agli portatori di interesse attraverso diversi canali di comunicazione.

Immediata intelligibilità: deve avere dimensioni contenute ed adottare un linguaggio facilmente comprensibile anche dagli portatori di interesse esterni

Veridicità e verificabilità

Partecipazione: in fase di elaborazione deve essere sollecitata la partecipazione attiva del personale e deve essere favorita ogni forma di interazione con gli portatori di interesse esterni

Coerenza interna ed esterna: poiché il Piano deve essere attuabile, i contenuti del Piano delle Performance devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse disponibili (coerenza interna)

Orizzonte pluriennale: il Piano delle Performance deve abbracciare un periodo di tre anni, con scomposizione di obiettivi annuali secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione delle Performance

Il sistema di gestione delle performance

Il sistema di gestione delle performance organizzativa e individuali è elaborato sulla base delle finalità che la Giunta comunale si è data, in funzione delle priorità specifiche del territorio su cui opera.

Sulla base di tali finalità si individuano obiettivi strategici (che tipicamente hanno un effetto diretto sulla collettività e si raggiungono in un arco temporale di più anni) e operativi (che sono di norma raggiungibili nell'arco di un anno e sono sotto il diretto controllo dell'Ente); gli indicatori in base ai quali viene misurata la performance organizzativa vengono utilizzati di norma anche per la misurazione della performance individuale delle persone che operano nella struttura competente per l'area di tale indicatore. Qualora fossero coinvolte più aree, si valuterà se assegnare obiettivi individuali condivisi o se suddividere l'indicatore di performance organizzativa in più indicatori.

Le performance organizzativa e individuale vengono misurate in base a parametri predefiniti e costruiti su dati oggettivi e misurabili prescindendo dall'autovalutazione del titolare della posizione responsabile del raggiungimento dell'obiettivo.

Per ogni indicatore viene definito un target atteso, che viene utilizzato come metro ai fini della valutazione della performance.



Performance organizzativa

Come previsto dalla vigente normativa, la misurazione della performance organizzativa riguarda:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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.

La valutazione della performance organizzativa è effettuata, per ogni area strategica ed obiettivo strategico, sulla base del grado di raggiungimento dei target fissati in fase di definizione degli obiettivi.

Performance individuale

Come previsto dalla vigente normativa la misurazione della performance individuale dei Responsabili di Posizione Organizzativa riguarda:

- Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 65%);
- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate (peso 30%);
- Efficacia, equità e differenziazione della valutazione dei collaboratori (peso 5%).

Per i Dipendenti la misurazione della performance individuale concerne:

- Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (peso 70%);
- Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi

La definizione degli obiettivi e capacità gestionali attese per i Responsabili di Posizione Organizzativa viene adottata dalla Giunta col supporto del Nucleo di Valutazione e la relativa valutazione viene adottata dalla Giunta su istruttoria del Nucleo di Valutazione.

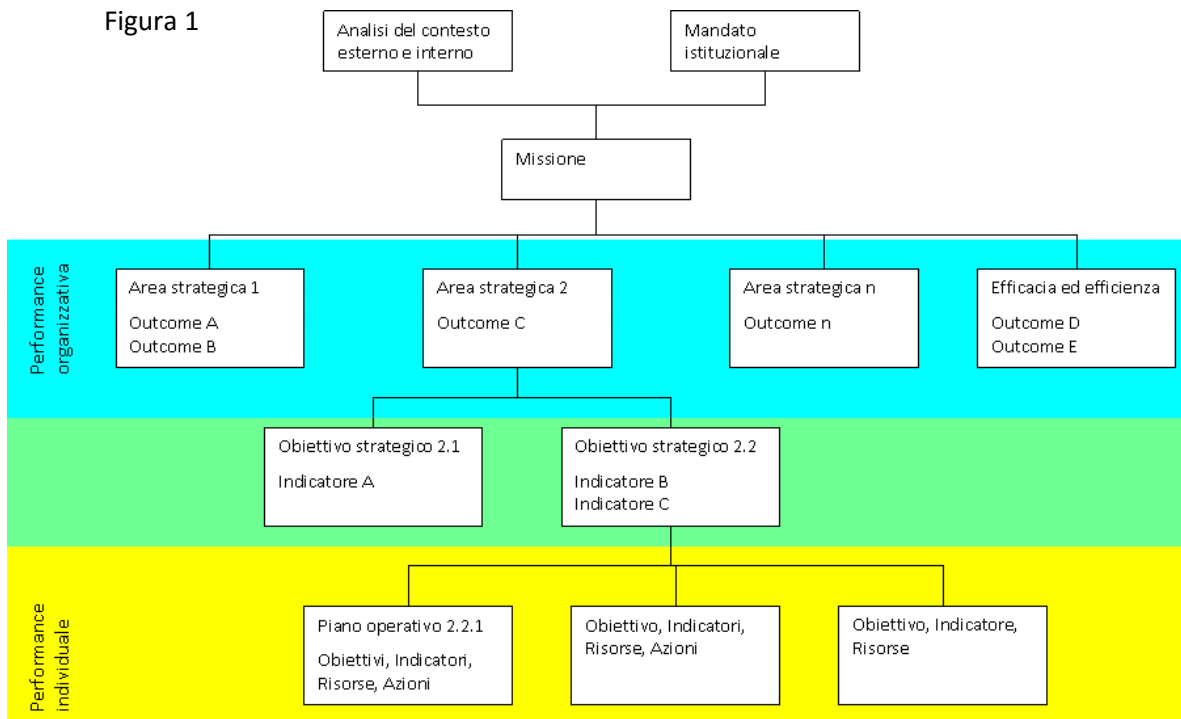
Ogni Responsabile di Posizione Organizzativa definisce le performance attese ed effettua le valutazioni delle persone che coordina direttamente. Il Segretario effettua, con il supporto del Nucleo di Valutazione, una supervisione del processo volta a garantire la corretta adozione della metodologia sia in fase di definizione delle attese sia in fase di valutazione.

Collegamento fra performance organizzativa e individuale

La connessione fra la performance organizzativa e quella individuale è schematizzata in figura

1. L'area verde indica la sovrapposizione delle due performance.

Figura 1



Come esemplificato dalla figura, il mandato istituzionale, contestualizzato rispetto alla situazione esterna ed interna all'amministrazione, contribuisce alla definizione della Missione dell'Ente, cioè alla definizione di quali sono i motivi per cui quella specifica Giunta ritiene che la collettività l'abbia votata. Dalla Missione derivano in modo diretto le priorità e, quindi, le aree che la Giunta ritiene strategiche. Per ogni area, sarà necessario definire uno o più outcome (impatti effettivi dell'azione dell'amministrazione verso l'esterno)

Una volta segnalate le priorità strategiche, vengono definiti gli obiettivi strategici che consentono di raggiungere l'outcome atteso. Per ciascun obiettivo è identificato uno o più indicatori.

Gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi, che possono o meno essere articolati in piani.

Per ciascun obiettivo è necessario identificare uno o più indicatori ed individuare in modo chiaro le risorse necessarie per il suo raggiungimento. Per obiettivi complessi, può inoltre essere utile definire le azioni previste e la relativa tempistica.

Poiché la principale finalità del sistema di gestione delle performance consiste nel migliorare i servizi offerti agli portatori di interesse, è necessario preferire, ove possibile, indicatori di risultato rispetto a quelli di processo.

Alcuni obiettivi strategici e tutti gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi da inserire nelle schede di gestione della performance individuale.

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati al personale sono:

- Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;



- Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- Riferibili ad un arco temporale determinato;
- Commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard*;
- Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili

Ad ogni Responsabile di Posizione Organizzativa sono assegnati di norma da 4 a 6 obiettivi. Almeno due degli obiettivi devono riguardare il miglioramento dell'efficacia e/o dell'efficienza dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi devono essere sfidanti (cioè difficili da raggiungere, ma possibili) e devono riguardare elementi significativi per l'attività del Valutato riguardo l'anno in corso.

Qualora nell'area di competenza del Valutato vi siano delle situazioni di criticità, è prioritario assegnare obiettivi relativi al risanamento di tali situazioni o quantomeno ad un loro miglioramento.

Per ogni obiettivo è definita una finalità, che individua i motivi per cui l'obiettivo è assegnato ed un parametro, che indica sulla base di quali fattori sarà valutato il raggiungimento dell'obiettivo. Nella colonna "Note" sono indicati i documenti che saranno considerati rilevanti ai fini della valutazione e se l'obiettivo è assegnato in modo individuale o se si tratta di un obiettivo di gruppo (con la specifica delle altre persone coinvolte).

Per ogni obiettivo deve essere definito un peso, che ne indica la rilevanza in considerazione del livello di strategicità (contributo più o meno diretto alla realizzazione degli obiettivi strategici) e della effettiva complessità (obiettivi più difficili avranno un peso più elevato). La somma dei pesi degli obiettivi assegnati non potrà superare 100. Qualora la somma dei pesi sia inferiore a 100, l'indennità di risultato massima teorica sarà ridotta in proporzione.

Fermo restando il fatto che gli obiettivi devono essere definiti con un metodo cosiddetto "a cascata" e che quindi gli obiettivi dei Dipendenti operanti in una struttura dovranno almeno in parte derivare dagli obiettivi assegnati alla struttura stessa ed al Responsabile di Posizione Organizzativa, gli obiettivi del Valutato non possono essere identici a quelli del proprio Responsabile: anche nelle situazioni in cui il Valutato si occupa materialmente della realizzazione delle attività necessarie al raggiungimento di un obiettivo assegnato al proprio Responsabile, l'obiettivo dovrà essere costruito in modo almeno parzialmente diverso. In particolare, la differenza potrà essere evidenziata con riferimento ai parametri di valutazione, che potranno rappresentare un sottoinsieme dei parametri di valutazione del Responsabile ed evidenzieranno il diverso grado di responsabilità all'interno della struttura.

Il personale dipendente da ciascun Responsabile potrà avere assegnati un numero di obiettivi inferiore a 4, ma tendenzialmente dovrebbero essere almeno 2.

In fase di definizione degli obiettivi, i Responsabili di Posizione Organizzativa si coordinano nell'ambito della Conferenza, coordinata dal Segretario.

Definizione e valutazione delle capacità espresse

Le schede di valutazione allegata alla presente metodologia definiscono le capacità rilevanti ai fini della valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa e dei Dipendenti.

A ciascuna capacità attesa viene associato un peso in funzione della sua complessità e rilevanza per il ruolo del valutato.



Per ogni capacità sono indicati dei comportamenti significativi sulla base dei quali verrà effettuata la valutazione.

Va sottolineato il fatto che questi elementi, pur avendo anche un rilievo soggettivo, devono riferirsi non alle capacità possedute in astratto, ma piuttosto alle situazioni che – il più possibile oggettivamente – il soggetto abbia espresso in concreto durante il periodo in valutazione.

La misurazione e valutazione della performance

La misurazione della performance organizzativa e di quella individuale dei Responsabili di Posizione Organizzativa sono effettuate dal Nucleo di Valutazione anche sulla base delle rilevazioni effettuate dal controllo di gestione (ove presente nell'amministrazione).

La valutazione è effettuata sulla base dei documenti ufficiali e dei dati provenienti dalle strutture.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è pari alla somma delle percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo.

La valutazione del grado di rispondenza alle competenze attese è pari alla somma delle valutazioni registrate per ciascuna competenza moltiplicate per il peso assegnato alla competenza. Per questi parametri è possibile ottenere, in casi di eccellenza, un punteggio sino a 110 che va a compensazione di eventuali altri.

Per i Responsabili di Posizione Organizzativa la capacità di valutare i propri collaboratori differenziando le valutazioni è pari alla media delle valutazioni registrate per i due parametri di valutazione.

In caso di parziale raggiungimento degli obiettivi assegnati o di ritardo nel conseguimento, sono utilizzati i seguenti parametri di valutazione:

Per gli obiettivi che hanno un parametro numerico, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto.

Tabelle di misurazione:

Per la realizzazione di progetti

- Riunioni informali (testimoniate quantomeno da e-mail di convocazione): 10%
- Studio di fattibilità: 20%
- Assegnazione del progetto all'esterno o avvio dei lavori: 40%
- Completamento del progetto: 100%

Per eventuali ritardi:

- Ritardo entro i 30 giorni: 80%
- Da 31 a 45 giorni: 70%
- Da 46 a 60 giorni: 50%
- Oltre: 0%

Per la realizzazione dei controlli:

- Delibera o determina che li prevede: 10%
- Assegnazione della realizzazione dei controlli /avvio dei controlli: 20%
- Realizzazione di una percentuale inferiore al previsto: 20% + la % effettuata riparametrizzata a 80 (poniamo ad esempio che l'obiettivo chiedesse di effettuare controlli



sul 50% dei lavori appaltati e che i controlli siano stati effettuati sul 30%, avremo come percentuale di raggiungimento: $20+(30/50) \times 100 \times 80/100 = 68\%$

Per le campagne di comunicazione:

- Delibera o determina che li prevede: 10%
- Assegnazione della realizzazione: 20%
- Realizzazione: 70%
- Dimostrazione della copertura richiesta: 100%

Per tutti gli altri obiettivi, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto (ad esempio, se l'obiettivo richiedeva l'impegno del 90% dei fondi stanziati a bilancio e ne sono stati impegnati l'80%, la percentuale di raggiungimento sarà pari a $80 \times 100/90 = 89\%$

Ai fini della valutazione non sono considerati validi gli impegni effettuati a favore di "creditori diversi" o che comunque non corrispondano a una obbligazione giuridicamente perfezionata, salvo i casi di fondi vincolati.

Qualora qualche obiettivo non sia stato raggiunto completamente o parzialmente per cause non imputabili al Valutato, la valutazione di questo sarà pari alla media delle valutazioni degli altri obiettivi. Per avvalersi di tale regola è però necessario produrre una documentazione ufficiale a dimostrazione delle affermazioni fatte (ad esempio una lettera del Presidente, dell'Assessore competente per materia o una delibera di Giunta).

La mancata o parziale predisposizione della documentazione necessaria ai fini della valutazione intermedia comporterà la parziale o totale non assegnazione del relativo 10% di valutazione.

La valutazione complessiva è effettuata come media ponderata delle valutazioni indicate.

Ai fini della valutazione delle capacità attese il Valutatore compila la parte relativa ai comportamenti significativi per ogni competenza e, sulla base delle valutazioni effettuate definisce se la valutazione è:

- a) molto al di sotto delle aspettative
- b) al di sotto delle aspettative
- c) in linea con le aspettative
- d) al di sopra delle aspettative.

In funzione della valutazione indicata, il Valutatore assegna poi un punteggio secondo il seguente schema e lo scrive nella colonna "%":

- valutazione a): punteggio da 0 a 30
- valutazione b): punteggio da 31 a 60
- valutazione c): punteggio da 61 a 90
- valutazione d): punteggio da 91 a 110

In linea teorica, la valutazione complessiva delle capacità attese può essere superiore a 100.

Il file della scheda contiene delle formule che consentono di calcolare automaticamente la valutazione complessiva di ciascuna sezione (obiettivi, capacità e differenziazione delle valutazioni) e quella finale.

In fase di valutazione, i Responsabili di Posizione Organizzativa del Comune si coordinano nell'ambito della Conferenza coordinata dal Segretario.



Procedura di conciliazione

Nel caso in cui il Dipendente non condivida la valutazione ricevuta, può presentare istanza di revisione della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione da parte del Responsabile. L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Nucleo di Valutazione entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Nel caso in cui il Responsabile di Posizione Organizzativa non condivida la valutazione ricevuta, può presentare istanza di revisione della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione da parte del Nucleo. L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata. La valutazione di seconda istanza è effettuata come esame in autotutela dal Nucleo di Valutazione entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

L'attribuzione delle fasce di merito

Sulla base delle valutazioni ottenute, ciascun Valutato viene inserito in una fascia di merito articolate come segue:

- Prima fascia da 91 a 100
- Seconda fascia da 76 a 90
- Terza fascia da 60 a 75

Vengono effettuate graduatorie separate: una per i Responsabili di Posizione Organizzativa ed una per i Dipendenti.

Prima dell'inserimento nelle fasce di merito il Nucleo di Valutazione riceve tutte le proposte di valutazione da parte delle posizioni organizzative, ne verifica la coerenza con i risultati della performance organizzativa e propone eventuali aggiustamenti.

Collegamento con le premialità (conforme all'accordo territoriale già stipulato a livello di Unione Montana)

Le risorse destinate al riconoscimento delle performance sono distribuite come segue:

Le risorse vengono attribuite in funzione del risultato della valutazione complessiva di ciascun Dipendente/Responsabile di Posizione Organizzativa

- prima fascia: valutazione ottenuta x 1,1
- seconda fascia: valutazione ottenuta
- terza fascia: valutazione ottenuta x 0,9

Sulla base dei punteggi così definiti, viene suddiviso il fondo per la produttività e vengono assegnate le quote di indennità di risultato ai Responsabili di Posizione Organizzativa.

Nessun premio spetterà, in termini assoluti, al personale che non raggiunga un punteggio di sufficienza.