

Il concetto di performance ha visto una profonda evoluzione nel corso degli anni. Fino agli inizi degli anni novanta, la prevalente concezione autoreferenziale dell'Amministrazione, il suo orientamento ai compiti e la considerazione del cittadino come suddito, ha portato ad affermare una nozione di performance legata alla dimensione della legittimità dell'azione della pubblica amministrazione e, quindi, declinata in termini di rispetto delle norme e degli atti amministrativi, senza considerare altri aspetti. Tutta l'attenzione era concentrata sull'adeguato uso delle risorse, specie finanziarie, dove la correttezza è valutata in termini di legittimità della spesa: in tale prospettiva gli esiti della misurazione erano destinati soprattutto ai controllori esterni e le informazioni rilevanti e rilevate costituivano patrimonio di pochi soggetti e non certo oggetto di diffusione "pubblica".

Con gli anni novanta, l'introduzione di logiche manageriali all'interno della Pubblica Amministrazione e l'affermarsi del New Public Management, ha evidenziato l'inadeguatezza del tradizionale concetto di performance. La progressiva centralità del cittadino, sempre più visto come Cliente dell'Amministrazione e non solo semplice destinatario dei servizi ha spostato l'attenzione sulla qualità dei servizi erogati e sull'efficienza della produzione. L'orientamento al risultato viene, progressivamente, a sostituire, l'orientamento ai compiti.

Diventa fondamentale l'attenzione alle risorse impiegate (input) e alle modalità di acquisizione delle stesse, oltre che ai beni e servizi prodotti (output) e ai processi che li accompagnano, con analisi dell'efficienza economico – finanziaria (rapporto input/output) da un lato e progressiva focalizzazione sulla qualità e sull'impatto esterno. Si giunge, così, alla concezione di performance come creazione di valore pubblico.

Nel solco di queste coordinate, l'adozione di un sistema di governance integrato e orientato alla creazione di valore, garantisce una serie di vantaggi per l'amministrazione e per la collettività quali:

- l'efficienza e la qualità dei processi di erogazione dei servizi e delle prestazioni;
- la soddisfazione della collettività amministrata;
- la sostenibilità della posizione finanziaria dell'ente;
- la crescita, il miglioramento e l'innovazione dell'ente.

In tale prospettiva le logiche della performance si integrano perfettamente: creare valore per la comunità di riferimento significa costruire un sistema integrato di obiettivi e azioni capaci di sviluppare coerentemente la mission dell'ente e al contempo di fornire risposte concrete alle esigenze espresse dalla collettività. Creare valore significa implementare strumenti di pianificazione, programmazione e controllo in un'ottica di miglioramento continuo. Così come per la rendicontazione della performance, nelle logiche della governance pubblica, la comunicazione costituisce una delle leve attraverso cui l'amministrazione riesce a realizzare i propri obiettivi strategici e a creare il valore pubblico per la soddisfazione dei bisogni collettivi.

Al termine performance si è connessa, in sintesi, una dimensione positiva indicando il “contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un’entità (individuo, gruppi di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”². Trattasi, pertanto, di un concetto complesso e multidimensionale a causa di due aspetti rilevanti da considerare; in primis l’ampiezza della performance (span) riferita sia alla multidimensionalità del contenuto che ad una dimensione orizzontale: input/output/outcome intermedi e finali/ trasparenza esterna/soddisfazione utente/trasparenza interna/integrità (rappresentata come struttura a raggio).

Contestualmente rileva la profondità della performance (depth) riferita al suo ambito di applicazione: società/organizzazioni/politiche/programmi/gruppi/individui (a piramide).

Se il fine delle Amministrazioni pubbliche è rispondere a determinati bisogni della collettività, individuati come finalità generali (risultati attesi non legati ad uno specifico arco temporale) e obiettivi strategici (risultati specifici da realizzare in un determinato arco temporale), per attuarli, è necessario declinare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi/azioni.

Acquisiti gli input e definiti i processi che collegano i diversi soggetti e le attività, si generano output, che interagendo con l’ambiente e i destinatari, producono il valore dell’azione pubblica (outcome). Pertanto, dal punto di vista dell’ampiezza, la Performance si identifica contestualmente con le nozioni di efficienza (output/input, cioè capacità di realizzare obiettivi di produzione di beni e di servizi impiegando la minore quantità di risorse), efficacia interna (adeguatezza output/obiettivi posti internamente), efficacia esterna (impatto output/bisogno esterno e quindi misura della soddisfazione dei bisogni espressa dalla comunità amministrata).

Dal punto di vista della profondità, o dimensione verticale, la performance si misura a vari livelli, quasi in un sistema di scatole cinesi, che dal singolo individuo (performance individuale), passa alle articolazioni dell’organizzazione (performance organizzativa) fino all’organizzazione nel suo complesso e viceversa. La performance di un soggetto o di una organizzazione non è quindi ciò che un soggetto fa, ma l’utilità che scaturisce dalla sua azione vista dalla parte del fruitore.

I sistemi di misurazione della Performance, adeguatamente approfonditi, costituiscono strumenti fondamentali per il miglioramento dei servizi pubblici e per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Affinchè il miglioramento sia efficace, è necessario che il sistema di misurazione sia orientato alla soddisfazione del cittadino e dia gli strumenti per consentire la migliore allocazione

² cfr. G. Bouckaert, J. Halligan, **Managing Performance. International comparisons**, Routledge, Oxon, 2008

delle risorse. L'outcome, ovvero il valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi, costituisce il fulcro di tutto il sistema.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. Detta valutazione deve abbracciare sia l'organizzazione amministrativa nel suo complesso, sia le singole unità organizzative ed i centri di responsabilità sia, infine, i singoli dipendenti pubblici.

Deve essere garantita la trasparenza in ordine alle informazioni che riguardano la misurazione e valutazione della performance. Al centro dei criteri di valutazione della performance deve essere posto l'indice di soddisfazione del destinatario dei servizi e dunque il cittadino.

Come evidenziato dalla Civit³ i sistemi di misurazione della performance *“sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative.”* Ciò che viene in evidenza nella gestione del processo è proprio il valore pubblico prodotto dalle Amministrazioni nella produzione di beni e servizi, cioè l'outcome.

Sul piano generale **“misurare”** significa determinare la misura e cioè il rapporto tra una grandezza ed un'altra ad essa omogenea, scelta convenzionalmente come unità. Riguarda elementi certi e oggettivi di misurazione. **“Valutare”**, invece, significa assegnare un valore a qualcosa. Ci si basa anche in questo caso su una misurazione, ma vengono in rilievo elementi soggettivi di giudizio e apprezzamento .

Pertanto misurare le performance significa: fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi, rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori in base a criteri oggettivi. Valutare le performance significa: interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. All'esito della misurazione, dunque, viene attribuito un valore alla performance e quindi effettuata una valutazione con inserimento di elementi soggettivi di apprezzamento e di giudizio.

³ Cfr. **Civit - Delibera n. 114/2010** contenente “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”

E' evidente che misurare la performance nella Pubblica Amministrazione serve, in primis, per soddisfare le esigenze manifestate dai cittadini a favore dei quali tutto il sistema deve essere orientato. E', inoltre, una necessità per orientare correttamente le decisioni verso la giusta allocazione delle risorse, con progressiva riduzione di sprechi ed inefficienze.

Il ciclo di gestione del performance

Il cuore del concetto di performance è dato, pertanto, dalla concatenazione logica del ciclo bisogni, obiettivi, azioni, risultati ed effetti. Non è pensabile misurare, valutare e comunicare la performance senza questa concatenazione logica.

In tale prospettiva non è più sufficiente la mera misurazione della performance, essendo indispensabile ragionare in termini di sistema e, quindi, di gestione complessiva del ciclo della performance; la misurazione delle performance diventa strumento effettivo per migliorare le decisioni e l'accountability esterna, correlata all'efficacia della Pubblica Amministrazione.

La performance si pone, in questa prospettiva di analisi, non come un oggetto fisso ed immutabile, ma da definire nel contesto di ogni Amministrazione rispetto alla missione, agli obiettivi, e alle priorità dell'organizzazione, nonché agli stakeholder di riferimento. Allo stesso modo le iniziative di miglioramento della performance si indirizzano sempre nell'ambito delle priorità politiche, gestionali e organizzative di ogni singola amministrazione. La semplice raccolta e analisi di dati non è sufficiente, in quanto il processo è percorso, trasversalmente, dalla creazione di una vera e propria cultura della performance tra attuazione della missione organizzativa e raggiungimento degli obiettivi, declinati nello specifico contesto dell'Amministrazione e dei servizi che eroga.

Se guardiamo alle numerose iniziative di cambiamento all'interno della Pubblica Amministrazione che si sono succedute negli anni, cogliamo un comune obiettivo : migliorare la propria performance.

Conoscere in modo analitico le proprie performance organizzative, economiche, finanziarie è divenuta una necessità imprescindibile per rispondere adeguatamente alle esigenze crescenti dei cittadini in tema di qualità dei servizi e delle politiche, individuando modalità efficaci di attuazione di obiettivi sempre più sfidanti.

A ciò si connette la richiesta di sempre maggiore trasparenza nell'esercizio della propria attività e nella definizione delle proprie priorità a cui la Pubblica Amministrazione deve rispondere, quale attore principale nella governance di sistemi complessi e protagonista nella ricerca di percorsi condivisi con una molteplicità differenziata di stakeholder.

In tale prospettiva, assistiamo da tempo a sforzi significativi per individuare sistemi di misurazione e valutazione della performance, non sempre riusciti in quanto spesso incentrati sulla definizione degli obiettivi, ma non adeguatamente sull'analisi dei risultati effettivamente conseguiti e degli esiti finali

dell'attività, allo scopo di costruire un sistema di informazioni significative per guidare le decisioni e i comportamenti organizzativi.

Alla luce di queste considerazioni, effettivamente, risulta valida la definizione di performance in precedenza declinata e, cioè, contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione ecc.) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita⁴. Tale definizione evidenzia, proprio, la concatenazione logica imprescindibile degli elementi prima individuati e manifesta, in sé, la logica sistemica in cui deve essere considerata la misurazione, valutazione, trasparenza della performance.

Il Decreto segna proprio questo passaggio: dalla semplice misurazione delle performance (performance measurement) ci si proietta alla gestione complessiva della performance (performance management).⁵

Ma cosa si vuole palesare con la locuzione gestione complessiva? Essenzialmente è l'integrazione in un unico processo di diverse attività:

- definizione chiara di obiettivi espliciti collegati a programmi di intervento o macro aree di attività
- il conferimento di autonomia e responsabilità al livello manageriale per l'attuazione degli obiettivi
- l'analisi dei risultati raggiunti ai fini della verifica delle priorità e dei correttivi da apportare
- la diffusione all'esterno di informazioni, idonee a generare, quasi in un processo di ritorno, nuovi input per i processi decisionali.

Tale approccio garantisce, accanto ad un'attenzione già presente agli aspetti tecnici della misurazione, una legittimazione interna ed esterna del sistema, frutto del coinvolgimento attivo di soggetti diversi e dell'utilizzo delle informazioni della performance che diventano parte della stessa organizzazione determinandone una nuova cultura.

Dato fondamentale che emerge è, in modo univoco, la necessità di ragionare in termini di sistema integrato di tutte le operazioni poste in essere per attuare gli obiettivi di un'organizzazione, laddove il termine "sistema" è usato in senso proprio come "insieme di elementi in interazione dinamica".

Un rapporto di causa – effetto, proprio del sistema aziendale, è quello che deve collegare l'organizzazione, la gestione, la misurazione ed il controllo. E' questa, d'altra parte, la logica propria dell'economia aziendale dove l'azienda è intesa come un sistema di forze economiche, cioè un

⁴ cfr. AA.VV. **Gestire e valutare la performance nella Pubblica Amministrazione** –2010, Maggioli editore.

⁵ L'art. 4 del Decreto legislativo 150/2009 è, infatti, rubricato "Il ciclo di gestione della performance"

insieme di energie personali, mezzi patrimoniali e condizioni varie, operanti congiuntamente per il raggiungimento di determinati fini⁶. In dottrina, infatti, si parla del sistema aziendale come sistema che si caratterizza per essere una combinazione di fattori e una composizione di forze sottoposti a relazioni di causa-effetto e di concausa ed effetto molteplici la cui conoscenza è fondamentale per semplificare e per controllare i processi.

Il decreto Brunetta ha definito, pertanto, un impianto metodologico complessivo che copre tutto il ciclo di gestione della performance e che deve avere come finalità l'attivazione di un processo continuo di miglioramento della performance, mediante miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati e miglioramento degli standard economici, cioè ottimizzazione dei costi dei servizi.

Gli steps del ciclo di gestione della performance passano attraverso quattro componenti:

- sistema di misurazione e valutazione della performance
- piano della performance
- relazione sulla performance
- misure in materia di trasparenza e rendicontazione della performance.

Il processo di misurazione e valutazione della performance del Comune di Arzignano

Il presente documento illustra, alla luce dei principi evidenziati, **il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Arzignano.**

Il titolo II del decreto Brunetta si occupa, in attuazione della delega contenuta nella legge 4 marzo 2009 n 15, delle materie relative alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance nell'ottica incentivante di un'attività amministrativa rivolta al perseguimento dei risultati ed al miglioramento dei servizi e delle prestazioni.

In tale prospettiva, l'art. 2 del D.Lgs. n. 150 del 2009, nel delineare la finalità di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi, individua, quale strumento per il perseguimento dell'obiettivo, la valorizzazione dei risultati e della performance individuale e organizzativa. L'art. 3 individua i principi informatori del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tutto il sistema punta su ciò che maggiormente interessa agli utenti: l'efficienza e la qualità dei servizi e mira a far comprendere che i servizi possono essere migliorati o resi meno costosi attraverso

⁶ Cfr. O Paganelli, **Il sistema aziendale**, Clueb 1976, pagg. 10-11 e U.Bertini- **Il sistema di azienda. Schema di analisi** - Giappichelli 1990)

la valorizzazione delle performance individuali ed, attraverso queste, il miglioramento della performance della struttura.

Il sistema di misurazione dei servizi pubblici che si mira ad introdurre è, pertanto, organico, sistemico e tale da offrire all'opinione pubblica informazioni trasparenti sul livello delle prestazioni consentendo, altresì, di adottare scelte conseguenti e di agire per ottenere miglioramenti.

La definizione del Sistema previsto dall'art. 30 del Decreto Legislativo 150/2009 e successive modifiche è compito del Nucleo di Valutazione con le funzioni di organismo indipendente di valutazione.

L'adozione, invece, spetta alla Giunta.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

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

Gli ambiti di misurazione e valutazione della Performance sono:

1. La **performance organizzativa**, cioè la misurazione e valutazione dei risultati dell'attività dell'Istituzione nel suo complesso, quali sintesi della misurazione e valutazione delle unità organizzative e dei servizi/prodotti offerti.
2. La **performance individuale**, cioè la misurazione e valutazione dei risultati ottenuti dai singoli e, pertanto, il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.

Se la performance individuale guarda al singolo individuo, quella organizzativa guarda all'intera amministrazione. A livello organizzativo risulta evidente la necessaria interconnessione tra obiettivi e risorse ed il forte legame con i sistemi di programmazione e controllo di cui condividono in pieno le fasi, dalla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati, al confronto tra obiettivi e risultati, alla rendicontazione finale e alla definizione delle azioni correttive.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è multidimensionale, in quanto concerne otto diverse dimensioni:

- 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.

Tali ambiti possono essere aggregati in macroambiti, idonei a meglio rappresentare le dinamiche gestionali dell'Amministrazione:

- grado di attuazione della strategia e, quindi, identificazione delle priorità ex ante e, ex post, valutazione della congruità dei risultati rispetto ai propri obiettivi strategici
- individuazione dell'insieme di servizi ed attività programmati al fine di verificare, ex post, il livello effettivamente realizzato
- verifica ex ante della capacità dell'Amministrazione di raggiungere i propri obiettivi mediante le risorse a disposizione, le competenze e i processi
- verifica ex ante degli impatti che l'attività si propone di realizzare in rapporto ai bisogni, al fine di verificare, ex post, il reale conseguimento
- posizionamento dell'Amministrazione rispetto ad altro soggetti che svolgono attività simili mediante una comparazione della propria performance (attività di benchmarking), al fine di evidenziare punti di forza e di debolezza.

Le otto dimensioni che il sistema deve contemplare relativamente alla Performance organizzativa possono essere ricondotte alle macro- categorie dell'efficienza⁷ e dell'efficacia⁸ e si

⁷ Secondo l'ormai unanime dottrina può definirsi come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (*input*) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (*output*). Il concetto di efficienza è composto da tre elementi: il livello di attività o il volume di produzione, il livello qualitativo, la quantità o il costo delle risorse impiegate

⁸ Può essere interpretata a due livelli: come rapporto tra obiettivi programmati/obiettivi conseguiti (efficacia gestionale) e come rapporto tra le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni

sviluppano secondo una certa gerarchia, laddove la soddisfazione finale dei bisogni della collettività, che è la prima dimensione, rappresenta il “fine ultimo”, mentre le altre dimensioni possono essere lette come tappe intermedie o strumenti funzionali a quel fine ultimo individuando input, processi, output.

Analogamente la performance individuale guarda a quattro diversi ambiti:

- indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Tale sistema si inserisce nell’ambito del ciclo di gestione della performance articolato, secondo l’articolo 4, comma 2, del decreto, nelle seguenti fasi:

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

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance – Dirigenti prevede che la misurazione della Performance individuale e di quella organizzativa, avvengano all’interno di un unico strumento (**scheda allegata**) che si compone di tre sezioni:

erogate e l’entità e le caratteristiche dei bisogni stessi (efficacia sociale). Il concetto di efficacia sociale indica in che misura l’azione dell’ente è in grado di incidere nell’ambiente esterno, letto in termini di bisogni pubblici da soddisfare. Cfr. Fabio Monteduro in “La misurazione e la valutazione della performance” – atti del *Corso:La riforma del lavoro alle pubbliche dipendenze: la legge 15/09 ed il decreto legislativo di attuazione “Legge Brunetta” SSPAL Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria- Firenze-2009*

1. **valutazione del contributo di performance organizzativa di Ente** (collegata a specifici obiettivi trasversali e comuni scelti all'interno degli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto) con peso unico e uguale per tutti pari a 1000 e grado massimo di raggiungimento pari a 1 **(sezione A)**

2. valutazione della **performance individuale e di area/settore** (collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente con il PEG/PDO con indicazione di complessità e strategicità differenziata , ma nel limite massimo di 1000 ognuno e grado di raggiungimento max pari a 1) **(sezione B)**

3. valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (capacità, competenze, abilità) comprensiva della valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori (dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi) con valore massimo totale dei fattori pari a 1000. **(sezione C)**

Con tale percorso si intende ottenere un sistema equilibrato di valutazione in linea con quanto indicato dal Legislatore e assolutamente coerente con la riforma del Lavoro nella Pubblica Amministrazione.

La scheda di valutazione dei dirigenti, che rappresenta il nucleo del presente Sistema, risulta contenere tutti gli elementi individuati dagli art. 7,8,9 del Decreto legislativo 150/2009 e dalle interpretazioni fornite dall'ANCI e dalla CIVIT.

Quanto previsto costituisce, infatti, sintesi di risultati individuali, comportamenti , capacità organizzative e manageriali, contributo fornito al conseguimento dei risultati generali dell'intero Ente.

L'incidenza che si intende attribuire alle tre sezioni in cui si articola la scheda di valutazione dei dirigenti è il seguente:

- **performance organizzativa: 10%**
- **performance individuale e di settore : 50%**
- **comportamenti organizzativi individuali : 40%**

La valutazione complessiva è determinata dalla somma delle medie totali delle sezioni A – B e della sezione C, ognuna rideterminata in base all'incidenza percentuale di cui sopra.

La **performance organizzativa** va intesa in un duplice aspetto : come performance complessiva dell'Ente e come performance del singolo settore /Area in cui si articola l'organizzazione dell'Ente.

La prima sezione della scheda considera proprio il contributo dato da ogni Dirigente a tali risultati: si ritiene, pertanto, di dovere programmare, misurare e valutare in questa sede specifici obiettivi trasversali collegati sia agli ambiti operativi di cui al citato art. 8 che alla strategia dell'Amministrazione.

Specifici indicatori di misurazione sono fissati per tali obiettivi che ogni Dirigente deve rendere operativo nel proprio settore di competenza. I risultati perseguiti devono essere valutabili sotto il profilo dell'innovazione, del miglioramento, dell'efficacia e/o efficienza dell'azione, dell'avvicinamento al cittadino utente, nell'ottica del miglioramento complessivo dell'Ente e della percezione che dell'Attività pubblica hanno gli stakeholder esterni.

La **performance individuale** è misurata e valutata sulla base di obiettivi strategici assegnati con il PEG/PDO.

Alla definizione degli obiettivi si perviene partendo dall'identificazione del mandato istituzionale, intesa come definizione del perimetro entro cui le attribuzioni e competenze istituzionali la obbligano ad operare e, quindi, contestualizzato rispetto alla situazione esterna ed interna dell'Amministrazione. Il mandato istituzionale è rappresentato dalle finalità e dalle prescrizioni di ordine normativo che costituiscono il fondamento dell'attività istituzionale pubblica : ci dice il perchè un'Istituzione pubblica esiste.

Il piano generale di sviluppo, le linee programmatiche di mandato e la relazione previsionale e programmatica concorrono, a livelli diversi e progressivi, a delineare la Mission del Comune, ovvero a definire i motivi per cui una Amministrazione è stata votata. Definito il mandato istituzionale, bisogna identificare la "mission", che, "interpretando" il mandato, esplicita le strategie di azione e, quindi, la selezione degli obiettivi da perseguire.

Da questo percorso si enucleano, con il Piano esecutivo di gestione /Piano dettagliato degli obiettivi gli obiettivi strategici di miglioramento assegnati ad ogni Dirigente e distinti dagli obiettivi di mantenimento che individuano l'attività ordinaria dell'Amministrazione e il consolidamento di trasformazioni e/o innovazioni già realizzate.

Un obiettivo si può ritenere adeguato se

- rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifico e misurabile in termini concreti e chiari;
- tale da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibile ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurato ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- confrontabile con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

In primo luogo rileva la necessità di una definizione chiara degli obiettivi che devono essere chiaramente identificati, descritti anche con riferimento all'arco temporale a cui si riferiscono (breve/medio periodo, lungo periodo) e all'ambito organizzativo entro cui si collocano, presentare una propria specificità e non essere sovrapposti ad altri obiettivi. Quelli a rilevanza strategica devono avere un'effettiva elevata rilevanza rispetto ai bisogni dell'utenza da soddisfare.

Collegati agli obiettivi ci devono essere gli indicatori, chiari ed attinenti e che, nel loro complesso, devono cercare di coprire tutti gli ambiti di misurazione e di valutazione previsti dal decreto. Importante sarebbe anche la presenza di indicatori di outcome che consentano di misurare la soddisfazione del cliente.

“Gli indicatori sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente, ed affidabile un certo fenomeno di interesse” . Tali indicatori sono connessi ad un valore programmato: dall'insieme di questi due elementi si determina lo standard.

Ogni indicatore dovrebbe essere definito sulla base di un'analisi complessiva che individui il perché della scelta di quel determinato indicatore, a quale obiettivo si riferisce, come si collega ad altri indicatori, come si misura, con che frequenza, chi lo misura e lo controlla, come lo si comunica ecc.

Vale la pena ricordare che il processo di misurazione oltre che trasparente, deve essere replicabile. Molto importante è condurre un' analisi qualitativa dell'indicatore incentrata sulla valutazione di alcuni aspetti rilevanti come

- Comprensibilità
- Rilevanza

- Confrontabilità
- Fattibilità
- Affidabilità

Un indicatore, in pratica, si ritiene appropriato se soddisfa alcuni requisiti essenziali, quali la rilevanza, l'accuratezza, la temporalità, la fruibilità, la interpretabilità e la coerenza.

Ad ogni indicatore deve essere associato un target, "inteso come risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo" (Civit 89/2010). Il target è il valore di riferimento di un prodotto, di un servizio, di una prestazione verso cui si tende: esso "descrive" il rendimento atteso nell'ambito di un intervallo temporale definito e deve essere frutto di una condivisione con stakeholder interni ed esterni. Perché il target possa essere anche stimolo al miglioramento è necessario che sia ambizioso, ma realistico, quantificabile e misurabile, supportato da adeguate competenze da parte di chi deve ottenerlo, frutto di un processo di coinvolgimento interno ed esterno degli stakeholder.

Anche la definizione dei target deve essere accompagnata da un'attenta analisi qualitativa incentrata sulla valutazione di alcuni rilevanti aspetti che considerano il suo collegamento con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, la sua dimensione sfidante e di stimolo ad un'azione pronta e significativa, l'adeguatezza dei processi e delle competenze sottostanti per consentirne il raggiungimento, il livello di condivisione e di accettazione e le eventuali criticità.

Il legame tra obiettivi, indicatori e target è fondamentale perchè il sistema funzioni e soddisfi alla sua specifica funzione rendendo capace un'organizzazione di: " migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi; verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti; informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi; influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui; rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici; incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo."

Per ogni obiettivo strategico è definito un peso che ne indica la rilevanza in considerazione del livello di strategicità rispetto alla complessiva pianificazione strategica dell'Amministrazione e l'effettivo livello di complessità in rapporto alle azioni da intraprendere per attuarlo.

L'Obiettivo strategico può essere di

- **Ampliamento** al fine di incrementare il volume dei servizi resi (prevedono l'aumento dell'efficacia quantitativa ed il mantenimento dell'efficacia qualitativa, dell'efficienza tecnica/economica);
- **Miglioramento** al fine di incrementare l'efficacia e/o l'efficienza delle funzioni svolte e/o dei servizi resi (nel primo caso prevedono l'incremento dell'efficacia qualitativa e il non decremento di quella quantitativa; nel secondo caso prevedono l'incremento dell'efficienza tecnica ed economica a parità di efficacia)
- **Sviluppo** al fine di realizzare attività nuove per rispondere a nuovi bisogni o per rispondere diversamente a bisogni preesistenti. Gli indicatori, in questo caso, possono essere di qualsiasi tipo).

Gli obiettivi sono allo stesso tempo individuali in quanto affidati a ciascun Dirigente per la loro realizzazione e se considerati nel loro complesso di insieme di obiettivi affidati, rappresentano e costituiscono un'altra dimensione della performance organizzativa dell'intero Settore e Ente.

Proprio per tale specifica valenza , **i medesimi obiettivi (di sviluppo, di miglioramento e strategici), devono essere, da ogni Dirigenti, attribuiti ai propri collaboratori (sia posizioni organizzative che altri dipendenti) per costituire , a loro volta, oggetto della valutazione dei singoli collaboratori e, così, dell'intera struttura.**

La **valutazione dei comportamenti organizzativi individuali** (capacità, competenze, abilità) comprensiva anche della **capacità di valutazione dei propri collaboratori** dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, consegue dalla considerazione complessiva di una serie di elementi contenuti in una specifica parte della scheda di valutazione (**sezione C**) e di seguito riportati:

COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
	capacità di programmare e coordinare l'attività
	cap. di ottimizzare le condizioni organizzative
CAPACITA' RELAZIONALI	
	capacità di gestire i rapporti contrattuali
	cap. di dialogo e confronto con l'interlocutore
	cap. di negoziare e gestire conflitti

	Capacità di motivare e valutare i collaboratori
IMPEGNO PROFUSO	
AUTONOMIA	
	cap. di individuare, prevenire, risolvere problemi
	cap. di gestire e risolvere le situazioni impreviste
FLESSIBILITA'	
INNOVAZIONE	
	capacità di essere di stimolo all'innovazione
	capacità di superare le resistenze all'innovazione

In particolare, la **capacità di valutare i propri collaboratori** è misurata sulla base dell'analisi della dispersione delle valutazioni rispetto alla media. Il risultato finale di tale voce è ponderato con la valutazione della capacità di motivare i propri collaboratori espresso dal Dirigente e che si è tradotto nella costruzione di un team di lavoro unitariamente proiettato al risultato sia in termini qualitativi che quantitativi.

Ad ogni voce è attribuito un valore massimo di incidenza che rappresenta il limite massimo di valutazione. All'interno di quel limite massimo, il punteggio è progressivamente graduato sulla base del livello espresso.

Il processo complessivo si articola in una pluralità di fasi che di seguito si specificano:

- Ogni Assessore, contestualmente alla costruzione del Bilancio di previsione annuale e triennale, definisce con i propri Dirigenti gli obiettivi e i correlati indicatori e valori target
- L'insieme degli obiettivi costituiscono, per ciascun anno e nell'ambito della programmazione triennale, il Piano dettagliato degli obiettivi /Piano della Performance allegato al Piano esecutivo di gestione
- Il Segretario Direttore generale verifica ed, eventualmente, negozia con i dirigenti gli obiettivi con i correlati valori identificativi della complessità e strategicità
- Il Piano esecutivo di gestione, il piano dettagliato degli obiettivi/piano della performance, approvati dalla giunta sono validati dal nucleo di valutazione

- Il nucleo di valutazione verifica in corso d'anno lo stato di attuazione degli obiettivi, anche mediante incontri con i singoli Dirigenti e valuta eventuali criticità e/o necessari interventi correttivi
- Entro il mese di marzo di ogni anno ogni Dirigente predispone e trasmette al nucleo di valutazione una dettagliata relazione conclusiva sull'attività ed, in particolare, sull'attuazione degli obiettivi dell'anno precedente costituente Relazione sulla performance
- Il nucleo di valutazione valida le relazioni, integrate anche da specifici incontri con i Dirigenti, determina la misura del risultato dell'anno precedente attraverso la compilazione della scheda individuale multilivello, trasmette alla Giunta la relazione della performance per la definitiva presa d'atto e la pubblicazione sul sito istituzionale.

1. Le procedure di conciliazione

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione ricevuta, dispone di 15 giorni per richiedere la revisione della valutazione. La richiesta motivata è presentata al Segretario Direttore generale che la sottopone al nucleo di valutazione. Quest'ultimo, nel termine di trenta giorni, con relazione motivata, conferma o modifica la valutazione espressa.

2. Coerenza del Sistema con gli atti di programmazione e con altri sistemi di controllo interni

Il sistema prospettato deve raccordarsi integralmente con i documenti di programmazione dell'Ente, condividendone in pieno i contenuti e gli obiettivi generali e specifici.

In primo luogo la coerenza del sistema deve rilevarsi già dalla relazione previsionale e programmatica annuale e triennale i cui contenuti sono, annualmente, specificati ed aggiornati con il PEG/PDO – Piano della Performance.

Fondamentale per l'intero funzionamento del sistema è, infatti, il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione economico – finanziaria: tali documenti, infatti, definiscono proprio il quadro di riferimento in cui opera l'Ente, le strategie politiche, gli obiettivi e le connesse risorse e gli indicatori di realizzazione per ognuno di essi. E' evidente, pertanto, che non possa prescindere da una costruzione in parallelo e con contenuti confrontabili dei relativi percorsi che, per molti aspetti, vengono a sovrapporsi.

Il loro insieme coordinato deve costituire il complessivo Piano della Performance dell'ENTE.

Relativamente ai sistemi di controllo di gestione e strategico è necessaria una progressiva e sempre più ampia integrazione frutto di una maturazione della cultura della qualità .

Allegato: scheda di valutazione

COMUNE DI ARZIGNANO
PROVINCIA DI VICENZA

SCHEDA DI VALUTAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

ANNO _____

DIRIGENTE: _____

SETTORE: _____

A PERFORMANCE ORGANIZZATIVA																																		
Obiettivo n.1 Descrizione: obiettivo economico																																		
				(MAX 1)		(MAX 1000)																												
VALORE				x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000					1	1000																												
Obiettivo n.2 Descrizione: gestione del personale																																		
VALORE				x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000					1	1000																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td align="center" colspan="7">PUNTEGGIO COMPLESSIVO</td> </tr> <tr> <td align="center">1</td> <td>OBIETTIVO 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">1000</td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td>OBIETTIVO 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">1000</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="6">TOTALE OBIETTIVI</td> <td align="center">2000</td> </tr> </table>							PUNTEGGIO COMPLESSIVO							1	OBIETTIVO 1					1000	2	OBIETTIVO 2					1000	TOTALE OBIETTIVI						2000
PUNTEGGIO COMPLESSIVO																																		
1	OBIETTIVO 1					1000																												
2	OBIETTIVO 2					1000																												
TOTALE OBIETTIVI						2000																												
A PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA					1000																													
B PERFORMANCE INDIVIDUALE E DI SETTORE																																		
Obiettivo n.1 Descrizione: obiettivo economico																																		
				(MAX 1)		(MAX 1000)																												
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.2 Descrizione: gestione del personale																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.3 Descrizione: consulenza legale e normativa																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.4 Descrizione: comunicazione																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.5 Descrizione: gestione associata																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.6 Descrizione: attività di servizio																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.7 Descrizione: innovazione tecnologica e strumentale																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.8 Descrizione: attività diverse settore polizia locale																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												
1000	1000	2000	1000		1	1000																												
Obiettivo n.9 Descrizione: commercio																																		
Complessità	Strategicità	Somma	Media	x	Grado di Raggiungimento	= Tot. Punteggio																												

1000	1000	2000	1000	1	1000
PUNTEGGIO COMPLESSIVO					
1	OBIETTIVO 1				1000
2	OBIETTIVO 2				1000
3	OBIETTIVO 3				1000
4	OBIETTIVO 4				1000
5	OBIETTIVO 5				1000
6	OBIETTIVO 6				1000
7	OBIETTIVO 7				1000
8	OBIETTIVO 8				1000
9	OBIETTIVO 9				1000
	TOTALE OBIETTIVI				9000
B	PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE E				1000,00
C VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI					
FATTORI DI VALUTAZIONE		INCIDENZA		PUNTEGGIO	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
	capacità di programmare e coordinare l'attività		100		100
	cap. di ottimizzare le condizioni organizzative		100		100
CAPACITA' RELAZIONALI					
	capacità di gestire i rapporti contrattuali		50		50
	cap. di dialogo e confronto con l'interlocutore		50		50
	cap. di negoziare e gestire conflitti		50		50
	Capacità di motivare e valutare i collaboratori		50		50
IMPEGNO PROFUSO					
			200		200
AUTONOMIA					
	cap. di individuare, prevenire, risolvere pro		75		75
	cap. di gestire e risolvere le situazioni impreviste		75		75
FLESSIBILITA'					
			100		100
INNOVAZIONE					
	capacità di essere di stimolo all'innovazione		75		75
	capacità di superare le resistenze all'innovazione		75		75
	Totale		1000		1000
C	PUNTEGGIO VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI		1000		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

	SEZIONE	VALORE	PESO %	PUNTEGGIO FINALE
A	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1000,00	10%	100,00
B	PERFORMANCE INDIVIDUALE E DI SETTORE	1000,00	50%	500,00
C	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	1000,00	40%	400,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA 1000,00

LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' STABILITA AI FINI DELL'EROGAZIONE COME SEGUE:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA ≤ 500	NESSUNA INDENNITA'
500 < VALUTAZIONE COMPLESSIVA < 800	IN PROPORZIONE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA ≥ 800	100%

INDENNITA' DA EROGARE 100,00 %

IL PRESIDENTE

I COMPONENTI

Allegato alla deliberazione di G.C. n. 211 del 01/08/2012.

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Stefania Di Cindio

COMUNE DI ARZIGNANO

G.C. n. 211 del 01/08/2012

OGGETTO

**APPROVAZIONE DEL “SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE - DIRIGENTI”**

Parere tecnico del Responsabile del Servizio:

FAVOREVOLE

li, 30/07/2012

Il Segretario Direttore Generale
F.to Stefania Di Cindio

Parere contabile del Responsabile di Ragioneria:

NON DOVUTO

li, 01/08/2012

Il Dirigente vicario del Settore Economico Finanziario
F.to Denise Dani