

ALL. 1)



CITTÀ DI AFRAGOLA  
PROVINCIA DI NAPOLI

SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE  
(Area della dirigenza)

---

*approvato con deliberazione della Giunta Comunale*

*n. .... in data .....*



## INDICE

CITTÀ DI AFRAGOLA.....	1
INDICE.....	2
1. INTRODUZIONE.....	2
2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	4
4. LA PROGRAMMAZIONE: DALLA STRATEGIA ALLA GESTIONE.....	5
1. Il Budgeting .....	5
2 Processo di formazione del PEG.....	6
3 Il Piano della Performance.....	6
4 La Relazione sulla Performance .....	7
5. FASI, TEMPI E MODI.....	7
Gli Obiettivi e l'albero della performance.....	7
Fasi, tempi e modi.....	9
6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA.....	9
7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	10
Performance Individuale.....	10
Norma transitoria di prima applicazione del sistema – Applicabilità in presenza di presupposti e condizioni inficcienti la tempistica del processo di budgeting.....	11
Schede di valutazione.....	11
Procedure di conciliazione.....	11
8. IL SISTEMA PREMIALE.....	11
8.2 Graduatorie di merito e fasce di premialità .....	12
Correlazione merito-premio.....	12
9. INTEGRAZIONE CON I SISTEMI PREESISTENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - ACCOUNTABILITY E STAKEHOLDERS.....	12

### 1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, e il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (da ora *Decreto*), introducono e regolano la misurazione e la valutazione della *performance organizzativa ed individuale nella PA*.

Si tratta di un'innovazione forte e chiara per la quale occorre affrontare un cambio di marcia e di mentalità importante che coinvolge metodi, strumenti e soggetti. Il primo passaggio di rilievo sotto il profilo dei contenuti consiste senz'altro nella definizione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (da ora *Sistema*).

Il *Sistema* deve delineare e configurare proprio metodi, tempi, strumenti e soggetti della gestione del ciclo della performance di un ente, con un'approccio dinamico che consenta il progressivo affinamento del *Sistema* stesso, sulla base della verifica periodica della sua attuazione.

Pertanto il *Sistema* descritto in questo documento deve essere inteso come una versione, suscettibile essa stessa di monitoraggio e miglioramento durante il primo anno di funzionamento al fine di perfezionarne tutte le componenti in rapporto alle peculiarità dell'ente e del contesto socio-economico nel quale esso opera.

In particolare, durante i primi sei mesi del 2015 si provvederà ad una revisione dell'attuale assetto di relazioni tra gli attori istituzionali interni coinvolti nella gestione del Ciclo della Performance (Organi di governo, Nucleo di Valutazione, Segretario Generale, Dirigenti, ecc.) che, anche attraverso le opportune modifiche e/o integrazioni dei Regolamenti vigenti dell'Ente, dovrà consentire :

- una maggiore flessibilità dello stesso;
- un sempre maggiore coinvolgimento della dirigenza e del vertice amministrativo dell'Ente nel processo di individuazione/negoziazione degli obiettivi.

Il quadro normativo del Sistema di misurazione e valutazione della performance è sostanzialmente riferibile al Decreto 150/2009. In particolare l'articolo 7 prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" come documento di riferimento per la gestione del Ciclo della Performance.

Il *Decreto* all'articolo 7 al comma 2, lettera a), assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso all'Organismo indipendente di valutazione, disciplinato dall'articolo 14.

Tuttavia, in virtù dell'articolo 16, il Comune di Afragola ha attribuito al Nucleo di Valutazione le competenze in merito al Sistema ed in generale alla gestione del Ciclo della Performance.

L'articolo 8 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 introduce la *performance individuale* e distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*";

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi*".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento ai dirigenti.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente e dai principi direttamente applicati da questo ente, in base alle direttive della *Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) poi ANAC*, adottate con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, ed in base alle linee guida dell'ANCI 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;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e, in particolare, con la Relazione Previsionale e Programmatica.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l'amministrazione gestisce il Ciclo della performance di cui all'articolo 4 del *Decreto*, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del *Decreto*, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del *Decreto*.

I riferimenti normativi e regolamentari specifici per il Comune di Afragola, cui fa richiamo il presente documento, sono:

- D.Lgs n. 267/2000 del 18 agosto 2000 e s.m.i.;
- Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi vigente, adeguato ai principi ed alle novità introdotte dal *Decreto*.
- Regolamento sui controlli interni
- Regolamento di contabilità

## 2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 8 del *Decreto*, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

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

## 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'articolo 4, comma 2, lettera c), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del *Decreto* ha previsto che la performance individuale sia misurata e valutata con specifici descrittori che siano in grado di definire i comportamenti attesi e di misurare la valutazione conseguita.

La valutazione individuale deve poter essere messa a sistema con i risultati effettivi rilevati sulla performance di struttura alla quale il soggetto ha contribuito, e, non ultimo, il contributo che lo stesso ha garantito nel raggiungimento degli obiettivi programmatici, siano essi di struttura, di gruppo o individuali.

Per una strutturazione corretta ed efficace è necessario impostare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli obiettivi/indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
  - le competenze professionali e manageriali dimostrate tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- In altre parole il sistema di misurazione e valutazione della performance deve consentire di:
- ✓ comunicare con chiarezza le attese delle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;
  - ✓ sollecitare l'apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;
  - ✓ spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;
  - ✓ responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;
  - ✓ evidenziare i gap di competenza professionale;
  - ✓ valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dirigenti.

#### 4. LA PROGRAMMAZIONE: DALLA STRATEGIA ALLA GESTIONE

##### 1. Il Budgeting

Il *budgeting* è il processo di programmazione operativa attraverso il quale si negoziano e si definiscono gli obiettivi gestionali ed i connessi limiti autorizzatori in diretta declinazione di programmi e progetti della relazione previsionale e programmatica, orientati alle Aree di azione nelle quali l'ente estrinseca la pianificazione e la gestione per il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholders.

Lo strumento di *budgeting* è il *piano esecutivo di gestione*.

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) è uno strumento di programmazione operativa approvato dalla Giunta Comunale su proposta del Segretario Generale, all'esito del processo definito secondo l'iter in dettaglio illustrato al punto 2) appresso riportato, attraverso il quale sono determinati gli obiettivi gestionali ed affidati gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai dirigenti.

Esso, in ossequio al principio della coerenza interna del Bilancio, è redatto in conformità agli indirizzi della relazione previsionale e programmatica e del bilancio di previsione, con il quale vengono approvati i piani operativi di conseguimento e di impiego delle risorse, definiti gli obiettivi gestionali ed individuati i relativi parametri di misurazione.

Con il PEG la giunta assegna ai responsabili dei centri di responsabilità, così come definiti dal regolamento di contabilità dell'Ente, gli obiettivi di gestione e le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie al loro raggiungimento.

Il piano esecutivo di gestione si compone di:

- il Piano della Performance (relativamente alla prima annualità), che definisce gli obiettivi strategici e di gestione e indica i risultati attesi in termini di performance;
- il Piano Finanziario, che contiene la quantificazione delle risorse destinate a ciascun progetto o azione ed affidate a ciascun centro di responsabilità per il raggiungimento dei risultati attesi (budget di competenza);
- l'elenco del personale suddiviso per Settori e per categorie;
- l'elenco dei beni non viene allegato e per esso si fa riferimento all'inventario dei beni mobili disciplinato dal regolamento di contabilità.

L'integrazione e il collegamento logico tra la pianificazione della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vengono garantiti relativamente alla coerenza dei contenuti, alla coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi e dal coordinamento dei soggetti coinvolti.

Gli obiettivi rappresentano le finalità ed i risultati che si intendono perseguire dall'attuazione dei programmi e dei progetti di cui alla RPP e delle azioni individuate nel piano esecutivo di gestione e sono individuati nel Piano delle performance.

## 2 Processo di formazione del PEG

Il procedimento di formazione del piano esecutivo di gestione inizia con la definizione da parte della Giunta Comunale delle direttive disciplinate dal regolamento di contabilità vigente e si conclude entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione dell'esercizio. Responsabile del procedimento è il Segretario Generale.

Coerentemente con le attribuzioni organizzative di ciascun centro di responsabilità, i responsabili danno concretezza alle linee guida operative formulando, per quanto di rispettiva competenza, una prima ipotesi di obiettivi gestionali nonché le richieste di risorse necessarie alla loro realizzazione.

Il Nucleo di Valutazione sulla base delle direttive impartite dalla Giunta e delle proposte formulate dai responsabili in sede di apposita conferenza convocata e presieduta dal Segretario Generale, negozia gli obiettivi e stima le risorse ad essi collegate, d'intesa con il medesimo Segretario Generale, nella valorizzazione dei rispettivi ruoli e connesse responsabilità, nonché nel rispetto del principio di trasparenza dei processi di pianificazione e di programmazione dell'ente.

Al termine del processo di negoziazione il Nucleo di Valutazione redige il Piano della Performance triennale e lo trasmette al Segretario Generale.

Il Segretario Generale sulla base della prima annualità del piano della performance elabora la proposta di piano esecutivo di gestione e degli obiettivi ivi contenuti perché la Giunta Comunale - previa verifica della congruità e della coerenza della proposta di piano esecutivo di gestione con i programmi e progetti della relazione previsionale e programmatica e con le direttive impartite ai sensi del regolamento di contabilità vigente - provveda ad approvare il piano esecutivo di gestione di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio.

## 3 Il Piano della Performance

Il Piano della performance elaborato secondo il processo sopra definito descrive complessivamente la performance attesa, sia organizzativa che individuale, che si programma di conseguire nel periodo di riferimento: Esso rappresenta il documento che dà avvio al ciclo di gestione della performance e definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

E' redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance in ossequio ai principi di trasparenza e integrità della pubblica amministrazione.

Nel Piano delle Performance trovano posto (secondo le classificazioni individuate nei paragrafi successivi) gli obiettivi strategici (specificati come macro-obiettivi di "Sviluppo") e gestionali (specificati come macro-obiettivi "Consolidati" e di "Performance"), le schede di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali (di cui al paragrafo 8.4) ed ogni altro elemento necessario alla programmazione della performance individuale e organizzativa.

Il Piano si articola per Sezioni come segue:

1. Presentazione e Indice;
2. Descrizione di sintesi dell'Ente (caratteristiche organizzative, mission e contesto);
3. Albero della performance (schema della logica concettuale applicata);
4. Contenuti programmatici strategici e operativo/gestionali (obiettivi, indicatori, target);
5. Contenuti valutativi di comportamenti e competenze professionali (schede, fattori e sottofattori di valutazione).

Gli elementi programmatici sono organizzati in riferimento ai centri di responsabilità.

#### 4 La Relazione sulla Performance

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, il Nucleo di Valutazione redige annualmente un documento, denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle azioni svolte.

La Relazione sulla performance è il documento che chiude il ciclo di gestione della performance del Comune di Afragola, descrive complessivamente la performance organizzativa e individuale realizzata dall'Ente nell'anno di riferimento, identificando gli eventuali scostamenti rilevati e le relative cause, nonché gli interventi correttivi adottati, al fine di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di programmazione e di attuazione della gestione in termini di congruenza tra azioni pianificate, risultati conseguiti e obiettivi realizzati.

La Relazione contiene un'apposita sezione nella quale vengono riportate le graduatorie finali della performance individuale che saranno la base per l'accesso dei dirigenti del Comune di Afragola al sistema premiante.

La Relazione sulla performance è redatta con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance in ossequio ai principi di trasparenza e integrità della pubblica amministrazione.

#### 5. FASI, TEMPI E MODI

##### Gli Obiettivi e l'albero della performance

Con il processo di formazione del Peg descritto sopra si giunge alla definizione degli obiettivi da assegnare ai dirigenti ed alla struttura organizzativa:

In particolare, attraverso tale processo si elaborano i macro-obiettivi, classificati nelle tre tipologie "Consolidato", di "Sviluppo" e di "Performance", che vengono declinati nei micro-obiettivi, classificati a loro volta nelle tipologie "operativo/gestionale" e "misura".

Ai fini di quanto precede,

- per macro-obiettivo di "Sviluppo" si intende un obiettivo relativo, tra l'altro, a uno specifico progetto, ad una priorità programmatica e/o ad un'area di miglioramento individuate dall'Amministrazione. Tale tipologia di macro-obiettivo viene definita ai fini della misurazione della "Performance individuale" (così come definita nei paragrafi che seguono) e, segnatamente, con riferimento alla componente del "raggiungimento degli obiettivi programmatici (di struttura, di gruppo o individuali) che sono stati assegnati [...]";
- per macro-obiettivo "Consolidato" si intende un obiettivo relativo al "mantenimento" e/o rafforzamento di un macro-obiettivo di "Sviluppo" assegnato con un precedente Piano della Performance. Tale tipologia di macro-obiettivo costituisce una "fase di passaggio" tra i macro-obiettivi di "Sviluppo" ed i macro-obiettivi di "Performance". In linea generale, in tutti i casi in cui un macro-obiettivo di Sviluppo sia suscettibile di modificare ed incidere in maniera permanente sulle attività dell'Ente, lo stesso, una volta consolidato, diviene un elemento ordinario di valutazione della "Performance di Struttura". Anche i macro-obiettivi "Consolidati" vengono definiti ai fini della misurazione della "Performance individuale", nei termini già descritti per i macro-obiettivi di "Sviluppo";
- per macro-obiettivo di "Performance" si intende un obiettivo relativo, tra l'altro, allo svolgimento dei compiti di istituto e delle attività ordinarie dell'Ente. Tale tipologia di macro-obiettivo viene definita ai fini della misurazione della "Performance di Struttura" (così come definita nei paragrafi che seguono). Detti macro-obiettivi, definiti a livello complessivo dell'Ente, sono declinati attraverso l'albero della performance con riferimento ai singoli Settori. Essi, inoltre, sono specificati attraverso i micro-obiettivi "misura", assegnati, sempre attraverso l'albero della performance, a ciascun Servizio e/o Ufficio;

- per micro-obiettivo “operativo/gestionale” si intende un obiettivo che specifica un macro-obiettivo di “Sviluppo” o un macro-obiettivo “Consolidato”. In linea generale, tale tipologia di micro-obiettivo si può concretizzare nella declinazione di detti macro-obiettivi
  - a livello di singolo Settore/Servizio/Ufficio (nel caso in cui il macro-obiettivo sia definito al livello dell’Ente nel suo complesso ed al suo raggiungimento concorrano più strutture organizzative
  - in relazione a singole aree di competenza del singolo Settore/Servizio/Ufficio
  - in singole fasi attuative di maggior dettaglio
- per micro-obiettivo “misura” si intende (come meglio specificato al successivo paragrafo 6) un obiettivo/indicatore di rilevazione e misurazione dell’output, finalizzati quindi alla rilevazione delle grandezze inerenti l’attività, l’efficacia e l’efficienza della gestione svolta dalle unità operative

Per ciascun micro-obiettivo viene specificato il peso rispetto al macro-obiettivo di riferimento, il risultato atteso o target e l’unità di misura dell’indicatore per la rilevazione del risultato.

La misurazione dello stato di attuazione è realizzata grazie alla individuazione di fasce di risultati possibili per ogni micro-obiettivo (definite in coerenza all’unità di misura dell’indicatore dell’obiettivo), ad ogni fascia corrisponde un valore percentuale predefinito.

In pratica il risultato rilevato determina la percentuale di realizzazione in funzione dell’appartenenza alla fascia corrispondente.

[esempio1: *Obiettivo a) Evasione delle istruttorie del procedimento gestito*

*Indicatore a) n. istruttorie evase*

*Risultati attesi - fascia*

1	Da 0 a 10 => 0%
2	Da 11 a 50 =>40%
3	Da 51 a 80 =>70%
4	Da 81 a 90 =>100%

*Risultato rilevato n. 66 istruttorie = fascia 3 => obiettivo al 70%]*

[esempio2: *Obiettivo b) Elaborazione di un progetto per il miglioramento della modalità di gestione del processo “x”*

*Indicatore b) Consegna del progetto entro il giorno “y”*

*Risultati attesi - fascia*

1	non consegnato => 0%
2	consegnato =>100%

*Risultato rilevato: progetto consegnato entro il termine fissato = fascia 2 => obiettivo al 100%]*

Qualora l’obiettivo consti di un insieme di attività da svolgere (in sequenza o meno), è possibile definire delle fasi attuative, diventa allora opportuno specificare le tempistiche attese per ciascuna di esse.

Secondo questa metodologia la misurazione dell’obiettivo potrebbe avvenire tramite la realizzazione di ciascuna delle fasi attuative, alle quali è stato preventivamente attribuito un valore (peso o punteggio). Anche in questo caso la definizione delle fasce di punteggio consente la determinazione della percentuale di stato di attuazione.

Al fine di consentire la misurazione dei risultati di performance a tutti i livelli della macrostruttura organizzativa, l’insieme dei macro-obiettivi di “Performance” e dei micro-obiettivi “misura” formerà un albero (albero della performance) ordinato rispetto alla macrostruttura stessa. I punti di snodo dell’albero corrispondono alle gerarchie verticali dei centri di responsabilità

MACROSTRUTTURA		ALBERO PERFORMANCE
Ente		=> Obiettivo Ente
Settore A		=> Obiettivo Settore A
	Servizio/Ufficio A1	=> Obiettivo Servizio/Ufficio A1
	Servizio/Ufficio A2	=> Obiettivo Servizio/Ufficio A2
	...	
Settore B		=> Obiettivo Settore B
...	Servizio/Ufficio B1	=> Obiettivo Servizio/Ufficio B1
	...	

L'albero degli obiettivi tiene conto anche dei valori di incidenza relativi all'importanza di ciascun obiettivo figlio rispetto all'obiettivo padre, gerarchicamente posizionato al livello superiore.

I valori di incidenza sono veri e propri pesi verticali, così che il calcolo delle percentuali di raggiungimento sia ponderato rispetto all'importanza del singolo elemento e direttamente riconducibile ai diversi gradi di responsabilità dei dirigenti titolari della gestione delle strutture U.O. (Aree, Settori, Servizi)

#### Fasi, tempi e modi

Nel corso dell'anno sono previste da parte del NdV le verifiche sulle attività svolte con il dirigente dell'area. Le verifiche sono finalizzate alla misurazione dello stato di attuazione ed alla rilevazione di ciò che resta da fare a completamento degli obiettivi programmati, accertando gli eventuali ostacoli o fattori nuovi sopravvenuti che non fosse stato possibile prendere in considerazione nella fase di pianificazione.

Le verifiche sono realizzate attraverso l'annotazione dei risultati conseguiti nella apposita sezione della scheda obiettivo del Piano della Performance e la predisposizione da parte del NdV di un report sullo stato di attuazione del Piano della Performance, da comunicare al Sindaco, all'organo di indirizzo politico ed ai dirigenti, ciascuno per la propria competenza.

La frequenza delle verifiche deriva dalle caratteristiche e dalla modalità della prestazione da svolgere, risulta chiaro infatti che una corretta gestione del ciclo della performance dà i suoi frutti migliori se il sistema di Programmazione e Controllo è in grado di ritarsi in corso d'opera.

Ciò premesso le verifiche devono consentire di:

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

## 6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

#### Fasi, tempi e modi

La performance della struttura organizzativa viene misurata con la determinazione delle percentuali di raggiungimento elaborate per i micro obiettivi di tipo 'misura' realizzati, all'ultimo livello della macrostruttura ai Servizi/Uffici, e, ai livelli superiori, per i macro obiettivi di tipo 'Performance' affidati ai Settori.

I micro obiettivi di tipologia 'misura' sono in massima parte obiettivi/indicatori di rilevazione e misurazione dell'output delle U.O. appartenenti sia ai settori di staff che ai settori di line e consentono la rilevazione di grandezze inerenti l'attività, l'efficacia e l'efficienza della gestione svolta dalle unità operative.

Il metodo per la rilevazione e la misurazione della performance di struttura si basa sulla indicizzazione delle Key Performance Indicators (KPI) codificate ed associate agli obiettivi/indicatori di tipologia 'misura'.

L'indicizzazione avviene definendo per ognuno di questi micro-obiettivi le fasce di valori possibili di risultato dell'indicatore associato (KPI), alle quali è collegato un risultato percentuale corrispondente.

Al valore rilevato corrisponderà un risultato percentuale che rappresenterà il parametro di performance della U.O. a cui l'obiettivo è associato.

L'insieme dei macro-obiettivi di tipologia 'Performance' e dei micro obiettivi di tipologia 'misura' costituisce l'albero della misurazione della performance di struttura in senso stretto e sono misurati dalle KPI associate.

Norma di primo avvio del sistema

Qualora le tempistiche e/o le necessità organizzative lo richiedano, in fase di prima applicazione del sistema per l'anno 2014, ove gli obiettivi delle tipologie 'Performance' e 'misura' non saranno sviluppabili, la performance di struttura potrà essere misurata rilevando le percentuali di raggiungimento degli obiettivi 'operativo/gestionale'.

## 7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Performance Individuale

La performance individuale viene misurata e valutata mettendo a sistema i risultati ottenuti e le valutazioni conseguite con riferimento :

- a) ai risultati effettivi della performance di struttura alla quale il soggetto è assegnato che incidono con un peso del 40%;
- b) alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmatici (di struttura, di gruppo o individuali) che sono stati assegnati o ai quali il dirigente ha partecipato, che incidono con un peso del 40%;
- c) inoltre, con un incidenza pari al 20%, alla valutazione della sfera dei comportamenti ed alla valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate;

La valutazione delle prestazioni del dirigente, nella parte relativa ai comportamenti organizzativi, viene effettuata dal Nucleo sulla scorta anche della valutazione espressa dagli Organi di amministrazione (Sindaco e/o assessori di riferimento) e/o dal Segretario Generale mediante l'utilizzo di una specifica scheda di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi allegata al sistema (scheda sub 3) e portata a conoscenza degli stessi.

Oltre a tale modalità annualmente il Nucleo può introdurre, a carattere integrativo della valutazione delle prestazioni del dirigente con riguardo alla sfera dei comportamenti organizzativi, una o più delle seguenti modalità valutative, in modo preventivo e come criterio generale per tutti i dirigenti :

- > rilevazione delle considerazioni e dei giudizi da parte del personale attraverso strumenti di analisi del clima organizzativo;
- > rilevazione delle considerazioni e dei giudizi da parte dell'utenza del servizio attraverso l'applicazione di strumenti di analisi di *customer satisfaction*.

Viene allegato al presente Sistema un questionario tipo suscettibile di eventuali integrazioni per la ricognizione di elementi d'interesse (SUB ALLEGATO E)

Nell'esprimere la valutazione finale sui comportamenti organizzativi il Nucleo dovrà tener conto dei risultati emersi dai diversi strumenti di valutazione utilizzati per l'anno di riferimento.

Con la stessa cadenza delle verifiche sullo stato di attuazione degli obiettivi e cioè almeno una volta nel corso dell'anno e comunque una volta a fine esercizio, hanno luogo le valutazioni della performance individuale.

Norma transitoria di prima applicazione del sistema – Applicabilità in presenza di presupposti e condizioni inficianti la tempistica del processo di *budgeting*.

In fase di applicazione del presente sistema per l'anno 2014 - tenuto conto che il "Piano della Performance" rappresenta un documento di programmazione presupposto per l'avvio del ciclo di gestione della performance esplicativo degli obiettivi strategici e operativi assegnati al personale dirigenziale dell'Ente e considerato lo slittamento del complessivo processo di programmazione strategica ed operativa derivato nell'anno 2014 dal contesto normativo in materia di programmazione e gestione finanziaria degli enti locali - si potrà tenere conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmatici (di struttura, di gruppo o individuali) accorpando nella circostanza gli obiettivi programmatici con la performance di struttura per costituirne un unico insieme, assegnando agli stessi un peso dell' 80% ( cumulativo dei pesi di cui ai punti a) e b) indicati in premessa ) e fermi restando i risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali con un peso pari al 20% (punto c).

Tale criterio qualora le tempistiche della programmazione finanziaria assumessero condizioni di oggettiva criticità potrà rendersi applicabile previa apposito atto di indirizzo approvato dalla Giunta Comunale su proposta dei dirigenti competenti anche per i relativi esercizi finanziari d'interesse ai fini dell'attività di misurazione e valutazione della performance.

#### Schede di valutazione

Le schede di valutazione riportate di seguito ed allegate al presente *Sistema*, quali parti integranti e sostanziali, sono lo strumento di sintesi per la definizione, misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi/indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed infine delle competenze professionali e manageriali dei dirigenti.

SCHEDA n. 1 (SUB ALLEGATO A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA RISULTATI PERFORMANCE DI STRUTTURA- (con riferimento al PEG e al PDO del settore, intesi come obiettivi di gruppo) PESO 40%

➤ SCHEDA n. 2 (SUB ALLEGATO B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA RAGGIUNGIMENTO PROGRAMMATICI OBIETTIVI (assegnati al Settore ovvero individuali) PESO 40%

➤ SCHEDA n. 3 (SUB ALLEGATO C) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI PESO 20%

#### Il Dizionario dei comportamenti e delle competenze

Il dizionario dei comportamenti e delle competenze allegato al presente sistema formandone parte integrante (SUB ALLEGATO D) è l'elenco che comprende la descrizione di comportamenti e competenze riferibili distintamente ai dirigenti, cui poter fare riferimento al fine di integrare gli elementi di valutazione inseriti nella scheda n. 3 (SUB ALLEGATO C).

#### Procedure di conciliazione

Nel caso il soggetto valutato non ritenga soddisfacente o corretto l'esito della valutazione, il sistema delle tutele prevede l'attivazione del contraddittorio con il valutatore (Nucleo di Valutazione) . Il contraddittorio può concludersi con:

- a) la riformulazione della valutazione
- b) la conferma motivata della valutazione

#### 8. IL SISTEMA PREMIALE



Il Sistema di premialità interna del Comune di Afragola è organizzato, ai sensi del Regolamento degli Uffici e dei Servizi vigente, mediante la redazione di graduatorie di merito e fasce di premialità, formate ad esito del procedimento di valutazione delle performances dei dirigenti.

Il Sistema di valutazione è affidato ai competenti organi valutativi secondo i principi di autonomia valutativa, trasparenza e oggettività.

La graduatoria definitiva trova posto nell'apposita sezione dedicata alla performance individuale della Relazione sulla performance. L'organo competente alla compilazione delle graduatorie è il Nucleo di Valutazione.

### 8.2 Graduatorie di merito e fasce di premialità

La compilazione delle graduatoria dei dirigenti (unica per tutto l'ente) avviene in ordine decrescente di collocazione sulla base dei risultati di performance conseguiti e il collocamento in fascia di premialità opera in funzione della graduatoria stessa e quindi in funzione del risultato di performance individuale riconosciuto.

In relazione alla graduatoria compilata si applicano le seguenti quattro fasce di premialità dall'alto verso il basso:

- |                  |  |
|------------------|--|
| - prima fascia   | - si accede con una performance dal 100% al 95%;     |
| - seconda fascia | - si accede con una performance dal 94,99% al 75%;   |
| - terza fascia   | - si accede con una performance dal 74,99 al 50%;    |
| - quarta fascia  | - si accede con una performance al di sotto del 50%. |

### Correlazione merito-premio

Il rapporto di correlazione merito-premio nei confronti dei dirigenti è dato dalla percentuale di accesso alla indennità di risultato possibile secondo la seguente tabella :

- |                  |                                     |
|------------------|-------------------------------------|
| - prima fascia   | - 100% dell'indennità di risultato; |
| - seconda fascia | - 75% dell'indennità di risultato;  |
| - terza fascia   | - 50% dell'indennità di risultato;  |
| - quarta fascia  | - Zero indennità di risultato.      |

## 9 INTEGRAZIONE CON I SISTEMI PREESISTENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - ACCOUNTABILITY E STAKEHOLDERS

La metodologia definita con questo Sistema di misurazione e valutazione della performance integra ed evolve il tessuto metodologico di programmazione, controllo e valutazione dei dirigenti con riserva di implementare gli strumenti tecnologici secondo le necessità emergenti.

L'*Accountability* rappresenta il metodo di rendicontazione del risultato dell'azione amministrativa, attraverso adeguate informazioni agli utenti in modo da permettere a questi di esprimere un giudizio.

La partecipazione degli stakeholder al Ciclo della performance costituisce una opportunità per costruire un modello di accountability reale del valore pubblico delle politiche e per il miglioramento della qualità dell'azione pubblica.

A tal fine si predisporranno idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi all'impatto sui bisogni degli utenti e degli altri stakeholders.





SCHEDA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA - ANNO 2013 -

Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali PESO  
20%

Dirigente SETTORE : dr.

FATTORI	Valutazione	Punti	PERCENTUALE	Peso complessiva
Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale				
Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione				
Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente				
Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura				
Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze Dell'Amministrazione				
Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'unità organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo				
Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati				
Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna				
Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo				
Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività				



Utilizzare per ciascun fattore la seguente scala di valutazione :

VALUTAZIONE E' un punto di eccellenza : PUNTI 20

VALUTAZIONE Soddisfa i requisiti PUNTI 10



VALUTAZIONE Necessita di miglioramento PUNTI 0

PUNTEGGIO MASSIMO valutazione, comportamenti, organizzativi e comp/prof (da 0 a 20)

SUB ALLEGATO C)



**Dizionario dei comportamenti e delle competenze**

- Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale
- Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione
- Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente
- Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura
- Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione
- Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'unità organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo
- Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati
- Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna
- Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo
- Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività
- Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori



# Città di Afragola

Provincia di Napoli

Nucleo di Valutazione

SUB ALLEGATO E)

QUESTIONARIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE PROFESSIONALI  
In tutto il questionario quando si usa il termine organizzazione ci si riferisce all'amministrazione

1. Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Gli obiettivi del Settore sono chiari e ben definiti	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Ci sono persone che vengono emarginate	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Esiste collaborazione con i colleghi	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. I dirigenti si preoccupano di motivare il personale a raggiungere gli obiettivi	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	





Città di Afragola  
Provincia di Napoli  
Nucleo di Valutazione

SUB ALLEGATO E )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici visibilità sociale, encomi, ecc.)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

