

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Città di Lucca

METODOLOGIA

Indice generale

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance.....	3
2. Fasi e tempi del ciclo della performance.....	3
2.1 Programmazione:.....	3
2.2 Monitoraggio:.....	3
2.3 Rendicontazione:.....	3
3. Caratteristiche degli obiettivi.....	4
4. I soggetti della valutazione.....	4
5. La misurazione e valutazione della performance organizzativa di ente e di struttura.....	4
6. La misurazione e la valutazione della performance individuale.....	5
8. La valutazione della performance individuale del personale dirigente.....	5
9. La valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa...6	6
11. La valutazione partecipativa.....	6
12. Accesso alla valutazione della performance individuale del personale.....	6
13. La valutazione negativa.....	7
14. Il processo di valutazione del personale dirigenziale.....	7
15. Il processo di valutazione del personale titolare di posizione organizzativa.....	7
16. Il processo di valutazione del personale dipendente.....	8
17. Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato.....	9
18. La scheda di valutazione.....	9
19. La procedura di conciliazione.....	9
20. La Relazione sulla Performance.....	10
21. I livelli premiali.....	10
22. Il sistema premiante.....	10
23. Indagine sul personale dipendente.....	11
24. Integrazione tra Ciclo della Performance, prevenzione della corruzione e trasparenza.....	11
25. Valorizzazione della formazione e della crescita professionale.....	11

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi "Sistema") ha per oggetto:

- a) valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance organizzativa di ente");
- b) valutazione della performance con riferimento alle strutture dell'Ente ("performance organizzativa di struttura");
- c) valutazione della performance dei singoli dipendenti (Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) ("performance individuale").

Il "Sistema" è composto dal presente testo che costituisce parte normativa ed identifica i criteri che disciplinano il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché dall'Appendice operativa contenuta nell'allegato, nella quale viene descritta la modalità operativa di attuazione e di misurazione dei predetti criteri.

2. Fasi e tempi del ciclo della performance

Le fasi del Sistema si articolano, in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance, come segue:

2.1 Programmazione:

- a) la Giunta, su proposta del Segretario generale ed istruttoria del dirigente competente ove diverso, assegna gli obiettivi ai dirigenti, con riferimento agli obiettivi aggiornati e approvati annualmente dal Consiglio Comunale nell'ambito del Documento Unico di Programmazione e agli obiettivi di performance organizzativa;
- b) il Nucleo di Valutazione verificati gli indicatori di ciascun obiettivo esprime un parere sullo schema di piano della performance;
- c) la Giunta approva il Piano della Performance contenente gli obiettivi assegnati ai dirigenti, il set di indicatori e relativi target per la performance organizzativa di Ente e di struttura nonché le competenze e i comportamenti attesi dei dirigenti per l'anno di riferimento;
- d) entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance ciascun dirigente assegna ai propri collaboratori gli obiettivi, corrispondenti a fasi o singole attività degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance approvato e determina competenze e comportamenti attesi per l'anno di riferimento.

2.2 Monitoraggio:

- a) ciascun dirigente monitora l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi, avvalendosi anche dei sistemi di controllo interno (controllo strategico e controllo di gestione) e segnalando con la massima tempestività le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli stessi;
- b) l'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance monitora e rende conto al Nucleo di Valutazione e alla Giunta la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi alle seguenti scadenze:
 - entro il 31 luglio relativamente al primo semestre (monitoraggio);
 - entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (rendicontazione finale).

2.3 Rendicontazione:

- a) il Nucleo di Valutazione e i dirigenti svolgono le valutazioni di propria competenza, secondo quanto previsto dal presente Sistema;
- b) la Giunta Comunale approva la Relazione sulla Performance (entro il 30 giugno dell'anno successivo);

- c) il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance (entro 10 giorni dalla trasmissione della Relazione da parte della Giunta).

3. Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, e devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili;
- c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono indicare:

- a) il responsabile;
- b) gli indicatori di misurazione del risultato;
- c) il livello di priorità attribuita all'obiettivo;
- d) le eventuali strutture coinvolte in collaborazione;
- e) le risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite indicatori definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi, tenendo conto ove necessario anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

4. I soggetti della valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a) dal Sindaco, cui compete la valutazione annuale dei Dirigenti e del Segretario Generale (su proposta del Nucleo di Valutazione);
- b) dal Nucleo di Valutazione, cui compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ente e di struttura, nonché la proposta di valutazione della performance individuale dei dirigenti e del Segretario Generale da presentare al Sindaco;
- c) dai dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale loro assegnato, potendo acquisire dal valutato, se ritenuto opportuno, la sua autovalutazione nelle modalità di volta in volta concordate con lo stesso. Per la valutazione del personale dipendente, il dirigente è coadiuvato dai titolari di posizione organizzativa della struttura di assegnazione del dipendente;
- d) dai dipendenti, che contribuiscono alla formazione della valutazione della performance del dirigente e del responsabile di Unità Organizzativa, nei modi definiti nell'Appendice operativa;
- e) dai cittadini o dagli altri utenti finali esterni e interni inseriti nel percorso partecipativo previsto dalla normativa.

5. La misurazione e valutazione della performance organizzativa di ente e di struttura

La valutazione della performance organizzativa di ente e di struttura è riferita a specifici indicatori annualmente individuati nel Piano della performance e riconducibili ai seguenti

ambiti:

- a) l'attuazione delle politiche collegate ai bisogni ed alle esigenze della collettività locale;
- b) lo stato di attuazione complessiva degli obiettivi strategici e operativi desunti dal DUP;
- c) il grado di soddisfazione dei destinatari esterni ed interni delle attività e dei servizi;
- d) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse e alla riduzione dei costi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, in riferimento agli standard individuati;
- h) il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Gli ambiti sopra elencati sono stati raggruppati nell'Appendice operativa in aree di valutazione; queste saranno oggetto di misurazione e valutazione attraverso appositi indicatori.

La valutazione della performance organizzativa di ente e di struttura viene effettuata dal Nucleo di Valutazione e dal dirigente competente, per quanto concerne la performance di unità organizzativa, entro i termini utili per la redazione della Relazione sulla Performance.

6. La misurazione e la valutazione della performance individuale

La misurazione della performance individuale rappresenta un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio (intermedio e finale) e finalizzato al progressivo miglioramento della prestazione individuale.

La valutazione della performance individuale fa riferimento ai fattori valutativi, descritti nei successivi paragrafi, e rappresenta la misurazione del contributo del valutato al raggiungimento degli obiettivi assegnati e la definizione di azioni di miglioramento.

L'accertamento di violazioni del Codice di comportamento da parte di dirigenti e personale dipendente, nonché la mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance, possono incidere negativamente sulla valutazione della performance a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati, comportando una riduzione del punteggio ottenuto. La misura della riduzione è rimessa alla discrezionalità del valutatore.

7. La valutazione della performance individuale del Segretario Generale

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è effettuata dal Sindaco su proposta del Nucleo di Valutazione, secondo la specifica metodologia approvata con deliberazione di Giunta comunale.

8. La valutazione della performance individuale del personale dirigente

La valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata ai seguenti fattori:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) performance organizzativa della struttura in responsabilità;
- c) qualità del contributo alla performance di ente;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, espressa con giudizi tendenzialmente differenziati;
- e) competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative;

f) valutazione dal basso.

Il peso di ciascun fattore valutativo sopra riportato è definito nell'Appendice operativa.

9. La valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa

La valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa è collegata ai seguenti fattori:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) performance organizzativa della struttura in responsabilità;
- c) qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore;
- d) competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi;
- e) valutazione dal basso.

Il peso di ciascun fattore valutativo sopra riportato è definito nell'Appendice operativa.

10. La valutazione della performance individuale del personale dipendente

La valutazione del personale dipendente è collegata ai seguenti fattori:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) qualità del contributo alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza;
- c) competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.

La partecipazione alla valutazione dal basso rileva ai fini della valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi.

Il peso di ciascun fattore valutativo sopra riportato è definito nell'Appendice operativa.

11. La valutazione partecipativa

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della *performance* che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti. La valutazione partecipativa è collegata allo 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 e alla qualità delle attività e dei servizi interni ed esterni erogati.

I soggetti coinvolti nella valutazione partecipativa sono:

- i cittadini, gli utenti esterni ed interni che partecipano allo sviluppo delle relazioni con l'Ente attraverso forme di partecipazione e collaborazione ed esprimono un giudizio sulle attività e sui servizi erogati;
- il Nucleo di Valutazione che avvalendosi del supporto dell'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance analizza i dati rilevati;
- l'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance cui è affidato il ruolo di coordinamento.

La valutazione partecipativa concorre alla misurazione della performance organizzativa di ente e di struttura come riportato al Capitolo 1 dell'Appendice operativa.

12. Accesso alla valutazione della performance individuale del personale

Tutti i dipendenti sono considerati nel processo di misurazione e valutazione della performance indistintamente dal periodo di lavoro reso con le sole eccezioni di cui al seguente capoverso.

Si ritiene "non valutabile" il dipendente che:

- a) nel corso dell'anno in valutazione abbia prestato servizio attivo per un numero inferiore a 90 giorni;
- b) pur avendo prestato servizio attivo nell'Ente, in relazione a motivazioni peculiari e specifiche - è giudicato tale dal soggetto valutatore.

13. La valutazione negativa

Si ritiene "valutazione negativa" una valutazione con punteggio inferiore a 60 pp..

La valutazione negativa, prevista dal D.lgs. n. 150/2009 art. 5 bis, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55-*quater*, comma 1, lettera *f-quinquies* del D.lgs. n. 165/2001.

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una eventuale valutazione negativa, l'ente acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

14. Il processo di valutazione del personale dirigenziale

Il processo di valutazione del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale:
 - attribuzione degli obiettivi, nonché determinazione di competenze e comportamenti attesi per l'anno di riferimento, attraverso l'approvazione del Piano della Performance da parte della Giunta;
- b) Fase di monitoraggio (infrannuale):
 - monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre ed eventuale proposta motivata di modifica al Piano della Performance.
- c) Fase consuntiva (entro il 15 maggio dell'anno successivo):
 - valutazione da parte dei propri collaboratori con riferimento agli elementi di valutazione delle competenze professionali, dei comportamenti e capacità organizzative assegnati nell'anno oggetto di valutazione (valutazione dal basso);
 - rendicontazione degli obiettivi assegnati e relativa proposta del grado di raggiungimento, specificando per quelli non raggiunti ovvero parzialmente raggiunti, le cause degli scostamenti rispetto al risultato atteso nonché le azioni correttive messe in campo;
 - trasmissione al Nucleo di Valutazione delle valutazioni espresse sul personale assegnato alla propria struttura;
 - colloquio con il Nucleo di Valutazione per la discussione di fatti, dati e informazioni a supporto dei risultati conseguiti e delle eventuali criticità emerse;
 - proposta di valutazione dei dirigenti da parte del Nucleo di Valutazione al Sindaco;
 - valutazione definitiva, sottoscrizione e consegna delle schede ai dirigenti da parte del Sindaco, tramite colloquio, illustrando gli interventi atti a migliorare le prestazioni del valutato.

15. Il processo di valutazione del personale titolare di posizione organizzativa

Il processo di valutazione del personale titolare di posizione organizzativa si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale (entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance):
 - attribuzione degli obiettivi, nonché determinazione di competenze e comportamenti attesi per l'anno di riferimento;
 - trasmissione della documentazione all'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance.
- b) Fase di monitoraggio (infrannuale):

Il dirigente è chiamato a svolgere un'attività di riscontro continuo con i propri collaboratori, allo scopo di:

 - verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate;
 - riorientare eventuali comportamenti/prestazioni non in linea con gli obiettivi assegnati o con gli obiettivi di struttura;
 - motivare le persone verso gli obiettivi ed i comportamenti attesi;
 - revisionare, eventualmente, gli obiettivi assegnati che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

In corso d'anno è necessario effettuare, non oltre il 31/07, almeno un incontro con il proprio gruppo di lavoro e un colloquio individuale laddove se ne ravvisi la necessità.

- c) Fase consuntiva:
 - valutazione da parte dei propri collaboratori con riferimento agli elementi di valutazione delle competenze professionali, dei comportamenti e capacità organizzative assegnate nell'anno oggetto di valutazione (valutazione dal basso);
 - rendicontazione degli obiettivi assegnati e la relativa proposta del grado di raggiungimento degli stessi, specificando inoltre per quelli non raggiunti ovvero parzialmente raggiunti, le cause degli scostamenti rispetto al risultato atteso nonché le azioni correttive messe in campo;
 - colloquio tra valutatore e valutato, per la comunicazione, adeguatamente motivata e tenuto conto dell'eventuale autovalutazione prodotta, del punteggio assegnato.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente sia stato interessato nell'anno da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore deve tenere conto della valutazione appositamente acquisita dal dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per più tempo nell'anno di riferimento.

16. Il processo di valutazione del personale dipendente

Il processo di valutazione del personale dipendente si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale (entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance):
 - attribuzione degli obiettivi nonché determinazione di competenze e comportamenti attesi per l'anno di riferimento,
 - trasmissione della documentazione all'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance.
- b) Fase di monitoraggio (infrannuale):

Il dirigente è chiamato a svolgere un'attività di riscontro continuo con i propri collaboratori, allo scopo di:

- verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate;
- riorientare eventuali comportamenti/prestazioni non in linea con gli obiettivi assegnati o con gli obiettivi di struttura;

- motivare le persone verso gli obiettivi ed i comportamenti attesi;
- revisionare, eventualmente, gli obiettivi assegnati che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

In corso d'anno è necessario effettuare, non oltre il 31/07, almeno un incontro con il proprio gruppo di lavoro e un colloquio individuale con il personale che sta esprimendo una performance non positiva, laddove se ne ravvisi la necessità.

c) Fase consuntiva:

- rendicontazione degli obiettivi assegnati mediante apposita scheda per la registrazione dei risultati conseguiti e relativa proposta del grado di raggiungimento degli stessi, specificando inoltre per quelli non raggiunti ovvero parzialmente raggiunti, le cause degli scostamenti rispetto al risultato atteso nonché le azioni correttive messe in campo;
- colloquio tra valutatore e valutato, per la comunicazione, adeguatamente motivata e tenuto conto dell'eventuale autovalutazione prodotta, del punteggio assegnato.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore deve tenere conto della valutazione appositamente acquisita dal dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per più tempo nell'anno di riferimento.

17. Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato

Il colloquio di valutazione rappresenta il momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo considerato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

18. La scheda di valutazione

Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, riportante:

- a) la valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
- b) la valutazione delle competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative espresse (conoscenze, capacità e atteggiamenti) in relazione a quelle richieste;
- c) le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
- d) la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato;
- e) la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

In caso di irraggiungibilità o momentanea indisponibilità del dipendente, il valutatore può inoltrare la scheda al valutato tramite PEC oppure a mezzo posta elettronica ordinaria o altro canale idoneo a dare contezza dell'avvenuta consegna e presa visione. Qualora sia ritenuto necessario, il dirigente può attestare l'avvenuta comunicazione della valutazione al valutato.

La scheda di valutazione debitamente compilata e sottoscritta sia dal valutatore che dal valutato deve essere trasmessa all'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance per gli adempimenti successivi.

19. La procedura di conciliazione

Le posizioni organizzative e il personale dipendente possono contestare la valutazione della performance individuale attivando la procedura di conciliazione di seguito descritta:

- il valutato chiede per iscritto il riesame al soggetto valutatore, inviando contestualmente la richiesta anche al Segretario Generale, nel termine di 10 giorni lavorativi dalla data di

presa visione della valutazione. Il valutatore, previo incontro con il valutato eventualmente assistito da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia, nell'accogliere o respingere tale richiesta, deve fornire i relativi chiarimenti nei 10 giorni lavorativi successivi alla data effettiva della richiesta, nella medesima forma, dandone comunicazione anche al Segretario Generale.

Nei medesimi termini il personale dirigenziale può contestare la valutazione della performance individuale informando per iscritto il Sindaco dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione personale.

Il Sindaco esaminata l'informativa del Dirigente, con il supporto del Segretario Generale, procederà alla modifica o alla conferma della valutazione espressa entro i successivi 10 giorni.

In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.

Alla fine della procedura la valutazione diventa definitiva. E' fatto salvo quanto previsto dal Codice di procedura civile in merito alle controversie individuali di lavoro (art. 409 e seguenti).

20. La Relazione sulla Performance

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla Performance approvata dalla Giunta Comunale e validata dal Nucleo di Valutazione, è pubblicata sul sito istituzionale del Comune di Lucca. La validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al presente Regolamento.

21. I livelli premiali

Il sistema prevede per tutto il personale una soglia minima di accesso al premio di risultato e al premio correlato alla performance individuale:

- a) valutazione di performance individuale pari o superiore a 60 punti per il personale dipendente;
- b) valutazione di performance individuale pari o superiore a 70 punti per il personale dirigente.

Nel caso in cui il personale sia beneficiario di somme scaturenti da attività correlate a specifiche disposizioni di legge, si attuano le disposizioni della Contrattazione Collettiva Nazionale per i dipendenti con incarico dirigenziale e della Contrattazione Collettiva Decentrata Integrativa per i dipendenti privi di incarico dirigenziale.

La premialità è proporzionale e progressiva in relazione alla valutazione della performance individuale.

Il sistema si applica al personale assunto a tempo indeterminato e a tempo determinato. La premialità viene erogata ai dipendenti in proporzione al periodo in servizio attivo e al regime orario effettuato individualmente nell'anno oggetto della valutazione. Non sono considerate quali assenze gli istituti riferiti a infortunio sul lavoro, malattia causa di servizio, terapie salvavita, maternità e paternità obbligatoria. Sono altresì beneficiari dipendenti di altre amministrazioni in posizione di comando presso il Comune di Lucca.

La premialità correlata alla posizione di dirigente o di posizione organizzativa verrà erogata in proporzione al periodo di effettivo incarico.

Il sistema prevede inoltre per il personale dipendente, che abbia ottenuto un punteggio pari o superiore a 90 nella valutazione individuale, l'accesso alla premialità correlata alla performance organizzativa.

22. Il sistema premiante

Il sistema premiante, a seguito della valutazione positiva della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi sia economici che di carriera previsti nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili dell'Ente.

La distribuzione di incentivi e premi collegata alla performance può essere effettuata solo successivamente alle valutazioni previste dal sistema di valutazione in vigore. Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Il premio teorico massimo spettante ai dipendenti è calcolato in funzione della categoria di inquadramento di ogni dipendente. Per la sua determinazione le risorse destinate annualmente e complessivamente allo strumento della produttività generale vengono suddivise in funzione del numero dei dipendenti appartenenti ad ogni singola categoria (A, B, C e D) e del parametro retributivo medio riferito ad ogni categoria di inquadramento, come definito dal CCNL. Tale modalità tiene conto della suddivisione del fondo prevista dalla vigente normativa.

L'eventuale correlazione tra compensi per produttività generale e compensi per leggi speciali, spettanti al personale dipendente, è disciplinata in apposito accordo decentrato integrativo.

Per premiare il merito e la professionalità, l'Ente – oltre a quanto autonomamente stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa - utilizza gli strumenti di cui all'articolo 20, comma 1, lettera a) (bonus annuale delle eccellenze), lettera b) (premio annuale per l'innovazione), lettera c) (progressioni economiche), lettera d) (progressioni di carriera), lettera e) (attribuzione di incarichi di responsabilità) e lettera f) (percorsi di alta formazione e di crescita professionale) del D.Lgs. n. 150/2009.

In sede di contrattazione decentrata integrativa è definita la misura percentuale della maggiorazione spettante al personale dirigenziale e al personale dipendente che conseguano le valutazioni più alte e nella medesima sede è altresì definita una limitata quota massima di dirigenti e personale dipendente a cui attribuire il valore di retribuzione di risultato e di premio maggiorato, secondo quanto disposto dai rispettivi CCNL.

Gli eventuali risparmi, derivanti dalla quantificazione dei premi effettivamente erogati rispetto al complessivo ammontare del fondo, sono gestiti secondo le disposizioni dei CCNL e degli accordi decentrati integrativi dell'Ente.

23. Indagini sul personale dipendente

L'Ente, avvalendosi dell'apposita struttura, realizzerà annualmente indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo.

24. Integrazione tra Ciclo della Performance, prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede un'integrazione diretta con le azioni previste dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, così come descritto nell'Appendice operativa.

25. Valorizzazione della formazione e della crescita professionale

Ai sensi dell'art. 20, comma 2 D. Lgs. 150/2009 e s.m.i., per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, la partecipazione da parte dei dipendenti a percorsi di formazione presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

A tal fine, l'Ente potrà mettere a bando per aree di materia individuate dall'Amministrazione, voucher formativi spendibili presso i soggetti di cui al precedente comma. I criteri di selezione saranno individuati in ciascun bando.

L'ammissibilità delle richieste di partecipazione sarà valutata d'intesa tra i Dirigenti di assegnazione dei richiedenti ed il Dirigente responsabile in materia di Personale che ne valuta in specie la congruenza con il Piano Triennale di Fabbisogno di personale.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Città di Lucca

APPENDICE OPERATIVA

Indice generale

1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	3
1.1 Misurazione e valutazione della performance di ente.....	3
1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura - Staff/Settore dipartimentale e Unità Organizzativa.....	4
2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	5
2.1 Raggiungimento dei target previsti di performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità (Settore - U.O.).....	6
2.2 Raggiungimento degli obiettivi assegnati.....	6
2.2.1 Dirigenti:.....	6
2.2.2 Posizioni organizzative e personale dipendente:.....	7
2.3 Qualità del contributo alla performance dell'Ente.....	8
2.4. Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore (Performance organizzativa di Staff/Settore).....	9
2.5 Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza.....	9
2.6 Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.....	9
2.6.1 Dirigenti:.....	9
2.7 Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative.....	11
2.7.1 Dirigenti:.....	11
2.7.2 Posizioni organizzative e restante personale dipendente:.....	11
2.7.2.1 Posizioni organizzative:.....	11
2.7.2.2 Restante Personale dipendente:.....	12
2.8 Scala di giudizio.....	12
2.9 Valutazione dal basso.....	13
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	14
4. GLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	14
5. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	21

1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1.1 Misurazione e valutazione della performance di ente

(paragrafi 5, 11, 23 e 24 della metodologia)

La misurazione e la valutazione della performance di Ente avviene attraverso una batteria di indicatori collegata alle seguenti aree di valutazione¹:

1. stato di attuazione/avanzamento complessivo dei programmi dell'Amministrazione, desunti dagli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Documento unico di programmazione e dalle programmazioni settoriali, che pesa nella performance complessiva dell'Ente per un 30%;
2. salute economico finanziaria ed organizzativa dell'Ente, che pesa nella performance complessiva dell'Ente per un 30%;
3. rispetto degli obblighi derivanti dalla normativa anticorruzione e trasparenza, che pesa nella performance complessiva dell'Ente per un 25%;
4. indagini di benessere organizzativo, che pesano nella performance complessiva dell'ente per un 10%;
5. partecipazione di cittadini e portatori di interessi alle politiche dell'Amministrazione, che pesa nella performance complessiva dell'ente per un 5%.

Il Nucleo di Valutazione, acquisiti i dati relativi al raggiungimento dei target prefissati per ciascun indicatore, tramite l'ufficio di supporto in materia di controlli e performance, procede alla valutazione della percentuale di raggiungimento di ciascuna area.

La percentuale assegnata alle diverse aree di valutazione viene poi moltiplicata per il rispettivo peso percentuale, ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita".

La percentuale di raggiungimento conseguita dalla performance di Ente è data dalla somma delle percentuali di conseguimento ottenute da ciascuna area di valutazione.

PERFORMANCE DI ENTE				
N.	Aree di valutazione	Peso	% raggiungimento assegnato dal NdV	% raggiungimento conseguita
1)	Stato di attuazione complessiva dei programmi dell'Amministrazione, desunti dal DUP e dalle Programmazioni settoriali	30,00%	100,00%	30,00%
2)	Salute economico- finanziaria ed organizzativa dell'Ente	30,00%	98,00%	29,40%
3)	Rispetto obblighi della normativa anticorruzione e trasparenza	25,00%	100,00%	25,00%
4)	Indagini sul personale dipendente (benessere organizzativo)	10,00%	95,00%	9,50%
5)	Partecipazione cittadini e portatori di interessi	5,00%	100,00%	5,00%
	TOTALE	100,00%		98,90%
	%raggiungimento conseguibile		100,00%	
	%raggiungimento conseguito		98,90%	

¹ Le aree di valutazione indicate riprendono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8, comma 1, del D.Lgs 150/2009.

La valutazione della Performance dell'Ente ha impatto sul fondo destinato alla retribuzione di risultato dei Dirigenti, con queste modalità:

Grado di raggiungimento 91-100%:	100% del fondo
Grado raggiungimento 81-90%:	taglio del 10% del fondo
Grado raggiungimento 61-80%:	taglio del 20% del fondo
Grado di raggiungimento inferiore al 60%:	taglio del 50% del fondo

1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura - Staff/Settore dipartimentale e Unità Organizzativa

(paragrafi 5, 11 e 24 della metodologia)

La misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura avviene attraverso una batteria di indicatori collegata alle seguenti aree di valutazione:

- salute organizzativa relativa alla quantità, efficienza, efficacia ed economicità dei servizi/attività erogati, nonché al grado di soddisfazione dei destinatari esterni ed interni e allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, che pesa nella performance organizzativa complessiva per un 80% (art. 8 comma 1 del D.lgs 150/2019);²
- Attuazione delle misure previste dal PTPCT approvato dall'ente in materia di anticorruzione e trasparenza, che pesa nella performance organizzativa per un 20%.

La percentuale di raggiungimento di ciascuna area oggetto di valutazione viene moltiplicata per il rispettivo peso percentuale.

La percentuale di raggiungimento conseguita dalla performance organizzativa di struttura è calcolata sommando le percentuali di raggiungimento conseguite nelle due aree di valutazione di cui si compone.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa di Staff/Settore dipartimentale è effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati acquisiti tramite l'ufficio di supporto in materia di controlli e performance e tenuto conto della proposta dei dirigenti.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa di Unità Organizzativa è effettuata dal dirigente, sulla base dei dati acquisiti dai propri collaboratori e tenuto conto della proposta avanzata dalla Posizione Organizzativa.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA – U.O.

n.	aree di valutazione	peso %	% raggiungimento assegnato dal NdV/Dirigente	% raggiungimento conseguita
1)	Salute organizzativa di struttura	80,00%	100,00%	80,00%
2)	Adempimenti PTPCT	20,00%	98,00%	19,60%
	TOTALE	100,00%		99,60%
	% raggiungimento conseguibile		100,00%	99,60%
	% raggiungimento conseguito		99,60%	

² Le aree di valutazione indicate riprendono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8, comma 1, del D.Lgs 150/2009.

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

(paragrafi 6, 8, 9 e 10 della metodologia)

La misurazione e la valutazione della performance individuale del dirigente, del dipendente titolare di Posizione organizzativa e del personale dipendente è espressa in punti centesimali e ripartita tra i diversi fattori valutativi riportati nello schema sottostante:

Fattori di valutazione performance individuale ³	Punteggio applicato a:		
	Dirigente	PO	Personale
Raggiungimento dei target previsti di performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità (Staff/Settore - U.O.)	35	35	
Raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Piano Performance o dal Dirigente	30	30	60
Qualità del contributo alla performance di Ente	5		
Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore		5	
Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza			10
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	5		
Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative	20	25	30
Valutazione dal basso	5	5	
TOTALE PUNTI	100	100	100

Di seguito viene illustrata la modalità di calcolo del punteggio relativo ad ognuno dei fattori di valutazione della performance individuale applicabile a dirigente, Posizione Organizzativa e personale dipendente.

3 Art 9 D.Lgs 150/2009:

1. "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:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono...collegate:

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

2.1 Raggiungimento dei target previsti di performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità (Settore – U.O.)

(paragrafi 2, 8, 9, 14, 15 della metodologia)

Sulla base di quanto descritto al paragrafo 1 "Misurazione e valutazione della Performance organizzativa", il punteggio relativo al seguente fattore valutativo viene calcolato moltiplicando la percentuale di raggiungimento conseguita per il punteggio massimo attribuibile al fattore, previsto per Dirigenti e Posizioni Organizzative.

Fattore valutativo n.1	Performance organizzativa di struttura di diretta responsabilità	% peso	% di raggiungimento assegnata	% di raggiungimento conseguita
	Indicatori organizzativi		80,00%	100%
Adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza		20,00%	95%	19%
		% raggiungimento conseguito		99,00%
		Punteggio massimo		40
		Punteggio conseguito		39,6

2.2 Raggiungimento degli obiettivi assegnati

(paragrafi 2, 8, 9, 10, 14, 15 e 16 della metodologia)

2.2.1 Dirigenti:

(paragrafo 2, 8, 14 della metodologia)

Ai dirigenti sono assegnati un numero *n*. di obiettivi⁴ (paniere obiettivi), formalizzati con l'approvazione del Piano della Performance. Ad ogni obiettivo è assegnato un peso percentuale secondo la seguente metodologia:

per ogni obiettivo la Giunta assegna, su proposta non vincolante del dirigente, una "priorità" (alta, media, bassa), in base alla sua rilevanza e pertinenza rispetto alle priorità affidate al settore dalle politiche e strategie dell'Ente. Ai diversi gradi di "priorità" viene attribuito un punteggio:

PRIORITA'	PUNTEGGIO
Alta	3
Media	2
Bassa	1

Successivamente, il peso percentuale dell'obiettivo si ottiene dal rapporto tra il punteggio "priorità" assegnato e la somma dei punteggi "priorità" assegnati a tutti gli obiettivi individuali arrotondato all'unità, in eccesso o in difetto.

PESATURA OBIETTIVI - ESEMPLIFICAZIONE			
Paniere obiettivi	Priorità	Punteggio priorità	PESO
Ob. 1	Alta	3	27%
Ob 2	Media	2	18%
Ob 3	Media	2	18%
Ob 4	Bassa	1	10%
Ob 5	Alta	3	27%
	SOMMA	11	100%

4 Art. 9 comma 1 lettera b) "1. 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:[...] b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; [...]"; art 10 comma 1 lettera a) "il piano performance [...] definisce [...] gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori."

A consuntivo, il Nucleo di Valutazione assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento", determinata tenendo conto del grado di raggiungimento del valore atteso rispetto al valore conseguito dagli indicatori di misurazione degli obiettivi. Ciascuna percentuale di raggiungimento viene poi moltiplicata per il corrispettivo peso percentuale, ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita".

La somma delle "Percentuali di raggiungimento conseguite", moltiplicata per il punteggio massimo ottenibile, determina il punteggio del seguente fattore valutativo.

Nel corso dell'anno, in conseguenza di rimodulazioni del Piano della Performance oppure di modifiche organizzative sopravvenute, gli obiettivi assegnati al dirigente possono variare rispetto a quelli assegnati ad inizio anno.

In particolare, nell'ipotesi di variazione della struttura organizzativa, il dirigente assumerà la titolarità degli obiettivi afferenti le nuove funzioni acquisite, salvo il caso in cui, a seguito di ricognizione, la Giunta individui obiettivi che, per diversa motivazione ritenga non debbano essere trasferiti, rimanendo quindi in capo al dirigente precedente.

Il punteggio assegnato viene attribuito calcolando la media delle percentuali di raggiungimento conseguite dai panieri obiettivi che risultano in capo al dirigente, moltiplicata per il punteggio massimo ottenibile dal fattore di valutazione.

Fattore valutativo n.2	Obiettivi assegnati	% peso	% di raggiungimento assegnata	% di raggiungimento conseguita
	Obiettivo 1.....	22,00%	90,00%	19,80%
	Obiettivo 2.....	22,00%	100,00%	22,00%
	Obiettivo 3.....	17,00%	85,00%	14,45%
	Obiettivo 4.....	19,00%	90,00%	17,10%
	Obiettivo 5.....	20,00%	100,00%	20,00%
	Totale			
			% raggiungimento conseguito	93,35%
	<i>Obiettivi acquisiti per effetto variazione struttura del delibera di Giunta n.</i>			
	Obiettivo			
Totale				
		% raggiungimento conseguito	0,00%	
		Media % raggiungimento conseguito	93,35%	
		Punteggio massimo	30	
		Punteggio conseguito	28,01	

2.2.2 Posizioni organizzative e personale dipendente: (paragrafo 2, 9, 10, 15 e 16 della metodologia)

Alle Posizioni organizzative e al personale dipendente, sono assegnati dal dirigente un numero *n* di obiettivi annuali.

Gli obiettivi assegnati ai dipendenti titolari di Posizione Organizzativa sono "pesati" secondo le modalità già illustrate per i dirigenti.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, per ciascun obiettivo il dirigente assegna, su proposta non vincolante della Posizione organizzativa, una "percentuale di raggiungimento".

Ciascuna percentuale di raggiungimento viene poi moltiplicata per il corrispettivo peso percentuale, ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita".

La somma delle "Percentuali di raggiungimento conseguite", moltiplicata per il punteggio massimo ottenibile, determina il punteggio del seguente fattore valutativo.



Fattore valutativo n.2	Obiettivi assegnati	% peso	% di raggiungimento assegnata	% di raggiungimento conseguita
	Obiettivo 1.....	37,50%	90,00%	33,75%
	Obiettivo 2.....	37,50%	100,00%	37,50%
	Obiettivo 3.....	25,00%	85,00%	21,25%
	Totale	100,00%		92,50%
	% raggiungimento conseguito		92,50%	
	Punteggio massimo		30	
	Punteggio conseguito		27,75	

Gli obiettivi assegnati al restante personale dipendente non vengono pesati.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a ciascun obiettivo il dirigente assegna, su proposta non vincolante dei propri collaboratori e sentita la Posizione Organizzativa, una "percentuale di raggiungimento conseguita".

La media delle "Percentuali di raggiungimento conseguite", moltiplicata per il punteggio massimo ottenibile, determina il punteggio del seguente fattore valutativo.

Fattore valutativo n.1	Obiettivi assegnati	% di raggiungimento conseguita
	Obiettivo 1.....	90,00%
	Obiettivo 2.....	100,00%
	Obiettivo 3.....	85,00%
	Totale	91,67%
	% raggiungimento conseguito	91,67%
	Punteggio massimo	60
	Punteggio conseguito	55

I risultati vengono formalizzati dal Dirigente utilizzando apposita modulistica predisposta per la rendicontazione e trasmessi all'ufficio di supporto in materia di controlli e performance tramite invio.

2.3 Qualità del contributo alla performance dell'Ente

(paragrafo 8, 14 della metodologia)

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla Performance dell'Ente proposto dal Nucleo di Valutazione ai Dirigenti tiene conto della prestazione attesa dal ruolo ricoperto al fine di produrre risultati ritenuti corretti. La valutazione, compilata seguendo la scala di giudizio più avanti descritta, viene riportata nella seguente tabella:

Fattore valutativo n. 3	Qualità del contributo alla Performance di ente					
	VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO	Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Superiore alla media	Eccellente
	PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
		Punteggio massimo				5
		Punteggio conseguito				

2.4. Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore (Performance organizzativa di Staff/Settore)

(paragrafo 9, 15 della metodologia)

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore viene assegnato dal Dirigente al personale titolare di Posizione Organizzativa, tenendo conto della prestazione attesa dal ruolo ricoperto al fine di produrre risultati ritenuti corretti. La valutazione, compilata seguendo la scala di giudizio, viene riportata nella seguente tabella:

Fattore valutativo n. 3	<i>Qualità del contributo alla Performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore</i>					
	VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO	Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Superiore alla media	Eccellente
	PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
					<i>Punteggio massimo</i>	5
					<i>Punteggio conseguito</i>	

2.5 Qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza

(paragrafo 10, 16 della metodologia)

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza viene assegnato dal dirigente di riferimento al personale dipendente. La valutazione espressa sulla base della scala di giudizio tiene conto anche della puntualità, correttezza e completezza degli adempimenti svolti in materia di trasparenza e anticorruzione. Il punteggio ottenuto è riportato nella seguente tabella:

Fattore valutativo n. 2	<i>Qualità del contributo alla Performance organizzativa della struttura di appartenenza</i>					
	VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO	Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Superiore alla media	Eccellente
	PUNTEGGIO	1 - 2 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10
					<i>Punteggio massimo</i>	10
					<i>Punteggio conseguito</i>	

2.6 Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

(paragrafo 8, 14 della metodologia)

2.6.1 Dirigenti:

La capacità di differenziazione dei giudizi da parte del dirigente è valutata dal Nucleo di Valutazione riguardo:

- a) le competenze professionali e comportamenti organizzativi;
- b) la qualità del contributo alla performance organizzativa (dell'U.O.).

Per misurare il grado di differenziazione dei giudizi si utilizza il coefficiente di variazione (CV) calcolato sui punteggi assegnati dal Dirigente ai propri collaboratori (ad eccezione dei

dipendenti con incarico di Posizione organizzativa).

Tale coefficiente costituisce un indicatore di variabilità relativa ossia esprime in termini relativi la variabilità del dato "punteggi assegnati dal dirigente ai collaboratori della propria struttura" rispetto alla media del dato stesso:

$$CV = \text{DEVIATION STANDARD} / M * 100$$

$$CV = \frac{\sigma}{M}$$

Dove:

$$\text{Deviazione standard} = \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

M è la media aritmetica dei giudizi (a+b) attribuiti ai propri collaboratori

x è la somma dei giudizi (a+b) assegnati al singolo collaboratore

n è il numero dei propri collaboratori

Tale indice spiega quindi quanto i dati si discostano dalla media in percentuale.

Il Nucleo di valutazione assegna al presente fattore valutativo un punteggio compreso tra 1 e 5

Differenziazione	Percentuale	Punteggio
Bassa	$1\% \leq CV < 2\%$	1
Migliorabile	$2\% \leq CV < 4\%$	2
Adeguate	$4\% \leq CV < 8\%$	3
Alta	$8\% \leq CV < 10\%$	4
Eccellente	$CV \geq 10\%$	5

Per strutture con un numero di dipendenti uguale o inferiore a 10, i punteggi sono riparametrati come segue:

Differenziazione	Percentuale	Punteggio
Bassa	$CV < 1\%$	1
Migliorabile	$1\% \leq CV < 2\%$	2
Adeguate	$2\% \leq CV < 4\%$	3
Alta	$4\% \leq CV < 6\%$	4
Eccellente	$CV \geq 6\%$	5

Si precisa che il Nucleo di Valutazione, al fine contenere eventuali anomalie, nel valutare questo fattore terrà conto non solo dell'indice così calcolato ma eventualmente anche dei dati derivanti dalle valutazioni effettuate sui singoli elementi di valutazione dai Dirigenti.

2.7 Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative (paragrafi 2, 8, 9, 14, 15 e 16 della metodologia)

2.7.1 Dirigenti:

(paragrafi 2, 8, 14 della metodologia)

Ogni anno la Giunta su proposta del Nucleo di Valutazione, in fase di programmazione, individua *n. 8* elementi di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, formalizzati nel Piano della Performance, tra quelli proposti nel *Dizionario competenze, comportamenti e capacità organizzative* allegato alla presente Appendice operativa.

A ciascun elemento il Nucleo di Valutazione assegnerà un punteggio da 1 a 5 secondo la scala di giudizio più avanti descritta.

La somma dei punti assegnati a ciascun elemento viene poi rapportata alla valutazione massima ottenibile dalla batteria adottata ed infine moltiplicata per il punteggio massimo conseguibile ottenendo così il "punteggio conseguito" da questo fattore.

Fattore valutativo n.4	Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative	Valutazione Massima ottenibile	Punteggio valutazione dal basso	Valutazione ottenuta
	Elemento di valutazione n.1	5	5	5
	Elemento di valutazione n. 3	5	4	3
	Elemento di valutazione n. 5	5	3	4
	Elemento di valutazione n. 8	5	4	4
	Elemento di valutazione n. 10	5	5	5
	Elemento di valutazione n. 11	5	4	4
	Elemento di valutazione n. 15	5	4	5
	Elemento di valutazione n. 19	5	5	5
Totale	40	34	35	
		<i>Punteggio raggiunto</i>	35	
		<i>Punteggio massimo</i>	20	
		<i>Punteggio conseguito</i>	17,5	

2.7.2 Posizioni organizzative e restante personale dipendente:

Ogni anno, in fase di programmazione, la Conferenza dei dirigenti individua gli elementi di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, scegliendoli tra quelli proposti nel Dizionario (allegato alla presente Appendice operativa), eventualmente diversificando gli elementi di valutazione in relazione alla categoria di appartenenza del personale.

2.7.2.1 Posizioni organizzative:

(paragrafi 2, 9,15 della metodologia)

Il dirigente, tenuto conto delle scelte operate dalla Conferenza dei dirigenti, in fase di programmazione assegna *n. 8* elementi di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

A ciascun elemento il dirigente assegnerà un punteggio da 1 a 5.

La somma dei punti assegnati a ciascun elemento viene poi rapportata alla valutazione massima ottenibile dalla batteria adottata ed infine moltiplicata per il punteggio massimo conseguibile ottenendo così il "punteggio conseguito" da questo fattore.



<i>Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative</i>	Valutazione Massima ottenibile	Punteggio valutazione dal basso	Valutazione ottenuta
Elemento di valutazione n. 3	5	3	3
Elemento di valutazione n. 6	5	4	4
Elemento di valutazione n. 7	5	4	5
Elemento di valutazione n. 9	5	4	5
Elemento di valutazione n. 12	5	5	5
Elemento di valutazione n. 17	5	4	4
Elemento di valutazione n. 18	5	3	3
Elemento di valutazione n. 20	5	3	3
Totale	40	30	32
		<i>Punteggio raggiunto</i>	32
		<i>Punteggio massimo</i>	25
		<i>Punteggio conseguito</i>	20

2.7.2.2 Restante Personale dipendente:
(paragrafi 2, 10, 16 della metodologia)

Il dirigente, tenuto conto delle scelte operate dalla Conferenza dei dirigenti, in fase di programmazione, assegna *n. 6* elementi di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, Il dirigente.

A ciascun elemento il dirigente assegnerà un punteggio da 1 a 5.

La somma dei punti assegnati a ciascun elemento viene poi rapportata alla valutazione massima ottenibile dalla batteria adottata ed infine moltiplicata per il punteggio massimo conseguibile ottenendo così il "punteggio conseguito" da questo fattore.

Fattore valutativo n. 3	<i>Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative</i>	Valutazione Massima ottenibile	Valutazione ottenuta
	Elemento di valutazione n. 5	5	3
	Elemento di valutazione n. 6	5	5
	Elemento di valutazione n. 8	5	4
	Elemento di valutazione n. 9	5	2
	Elemento di valutazione n. 17	5	4
	Elemento di valutazione n. 20	5	5
	Totale	30	23
		<i>Punteggio raggiunto</i>	23
		<i>Punteggio massimo</i>	30
		<i>Punteggio conseguito</i>	23

2.8 Scala di giudizio

I fattori valutativi relativi a:

- qualità del contributo alla performance di Ente, per i soli dirigenti
- qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura immediatamente



superiore, per le sole Posizioni Organizzative

- qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza, per il personale dipendente
- valutazione delle competenze professionali, dei comportamenti e delle capacità organizzative

vengono valutati assegnando un punteggio, come definito nei paragrafi precedenti, al livello di prestazione e il contributo dato nell'anno di riferimento. La tabella che segue riporta i livelli di prestazione/contributo:

Qualità del contributo	Descrizione
Eccellente	<p>La prestazione/contributo è costantemente superiore rispetto alle necessità del ruolo ricoperto.</p> <p>Il valutato dimostra capacità di analisi ed intervento, di saper assumere le responsabilità, di gestire i rapporti interpersonali al di sopra delle necessità e agli obiettivi assegnati.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati stabilmente di qualità con assenza di difetti o lacune.</p>
Superiore alla media	<p>La prestazione/contributo è spesso superiore rispetto alle necessità del ruolo ricoperto.</p> <p>Il valutato dimostra capacità di analisi ed intervento, di saper assumere le responsabilità, di gestire i rapporti interpersonali spesso al di sopra delle necessità e agli obiettivi assegnati con risultati di qualità.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati prevalentemente soddisfacenti con sostanziale assenza di difetti o lacune.</p>
Adeguito	<p>La prestazione/contributo è in linea con il ruolo ricoperto.</p> <p>Il valutato dimostra capacità di analisi ed intervento, di saper assumere le responsabilità, di gestire i rapporti interpersonali in linea con le necessità e con gli obiettivi assegnati e con i risultati attesi.</p>
Migliorabile	<p>La prestazione/contributo risponde solo parzialmente agli standard o alle attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ancorché non pienamente adeguati.</p> <p>Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
Inadeguato	<p>La prestazione/contributo non rispondente alla posizione ricoperta e/o alle attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p> <p>In questo caso è necessario dimostrare con dati e fatti l'inadeguatezza del professionista, non è sufficiente solo la dichiarazione scritta espressa con il punteggio.</p>

2.9 Valutazione dal basso⁵

(paragrafi 8, 9, 14 e 15 della metodologia)

Alla valutazione della performance individuale di dirigenti e PO concorre la valutazione dal basso. Al fine di consentire l'attribuzione della valutazione massima teorica spettante la partecipazione alla valutazione dal basso è obbligatoria.

La valutazione del proprio superiore gerarchico da parte dei collaboratori avviene mediante compilazione su piattaforma informatica e in maniera anonima limitatamente alla batteria degli elementi di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi individuati annualmente in fase di programmazione.

⁵ Prevista dalla linea guida n. 5 dicembre 2019- Dipartimento della funzione pubblica

A ciascun elemento di valutazione il valutatore (collaboratore) assegna un punteggio da 1 a 5, secondo la scala di giudizio in precedenza descritta.

Successivamente, la somma dei punti attribuiti viene rapportata alla valutazione massima ottenibile dalla batteria adottata e poi moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile del fattore di valutazione.

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO⁶

(paragrafo 23 della metodologia)

L'Ufficio di supporto in materia di controlli e performance, mediante piattaforma informatica, eroga al personale un questionario e ne garantisce l'anonimato. Per ciascun ambito di indagine di cui si compone il questionario viene somministrato un numero variabile di affermazioni rispetto alle quali il dipendente è chiamato ad esprimere il grado di accordo (da "fortemente in disaccordo" a "pienamente d'accordo").

4. GLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Gli indicatori sono parametri, di carattere quantitativo o qualitativo, in grado di fornire informazioni su un certo fenomeno indagato, esprimendo "se" e "come" le attività all'interno di un processo o il risultato di un processo raggiungono un determinato obiettivo.

Sono quindi funzionali a dimostrare in che modo e in che misura la gestione è "riuscita" a perseguire l'obiettivo.

Affinché un qualsiasi indicatore possa avere significato deve essere inserito in un preciso contesto di riferimento, e deve essere chiara:

- la valenza informativa dell'indicatore e le finalità conoscitive dell'indicatore scelto per misurare il raggiungimento di un obiettivo (fenomeno indagato). Ossia cosa voglio rilevare e perché;
- le modalità di rilevazione dell'indicatore, ossia definire i dati elementari coinvolti nella misura (quindi anche le fonti del dato elementare) e le modalità di calcolo dell'indicatore (se quantitativa).

Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura anche temporali. Gli

⁶ Riferimenti normativi:

[Decreto legislativo n. 81/2008](#): tutela della salute sul lavoro

[Decreto legislativo n. 150/2009](#): partecipazione degli utenti anche interni alla valutazione delle performance organizzativa (artt 3, 7, 8, 19 bis).

[Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri](#): recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

[FAQ n. 41](#) portale della performance (dipartimento della funzione pubblica): "...Le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti più appropriatamente attribuibili alla funzione dirigenziale."

indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili.

Attraverso gli indicatori si possono quindi misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la *performance* di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza, economicità, e di ricaduta (impatto) verso gli utenti e gli stakeholder.

A ciascun obiettivo sono pertanto collegati uno o più indicatori individuati in base agli aspetti che si vogliono rilevare e misurare della performance.

Gli indicatori possono pertanto essere di diversa natura e tipologia:

→ **Indicatori di attività (indicatori di output)** sono quantità (economiche o fisiche) che esprimono il volume delle attività di un determinato servizio attraverso i prodotti o gli output che costituiscono il risultato finale delle singole attività o delle procedure svolte all'interno delle unità organizzative.

Una unità organizzativa, in relazione ai procedimenti di propria competenza, può realizzare tre tipi di output:

1. *output servizio*: asili nido, assistenza domiciliare, mense ecc. Nel caso in cui il prodotto è un servizio l'unità di misura è generalmente l'utente del servizio ed il prodotto complessivo sarà dato dal totale degli utenti che beneficiano del servizio (es. totale bambini iscritti all'asilo nido)
2. *output bene*: libri, strade ecc. Nel caso in cui il prodotto è un bene, l'unità di misura è il singolo bene prodotto o distribuito ed il prodotto complessivo è il totale dei beni prodotti o distribuiti (es. totale libri prestati ecc.)
3. *output documento*: permesso di costruire; certificato anagrafico ecc. Nel caso in cui un prodotto è un documento il prodotto complessivo sarà dato dal totale dei documenti predisposti.

Non tutti gli indicatori di attività sono idonei a valutare il livello di performance; in genere gli indicatori di attività rilevano i prodotti (o output) e sono dati da un valore assoluto, una grandezza che non sempre è conseguenza di scelte gestionali del responsabile di settore o di unità organizzativa. Resta in ogni caso estremamente utile la loro valutazione, perché attraverso di essa è possibile conoscere quali siano effettivamente i carichi di lavoro dei diversi servizi e individuare, ad esempio, le dotazioni organiche ottimali per consentire l'espletamento delle diverse funzioni, possono anche fornire l'informazione di base per costruire altri indicatori. Questa tipologia di indicatore può risultare più significativa quando si ha un trend storico dell'informazione così rilevata.

→ **Indicatori di risultato** definiscono, in genere con un rapporto di valori, i risultati che devono essere raggiunti in sede di attuazione dell'obiettivo.

E' importante cercare di associare agli indicatori di attività gli "indicatori di risultato" in grado di rilevare il miglioramento atteso, altrimenti si rischia di considerare raggiunto un obiettivo semplicemente con la rilevazione delle azioni da svolgere, senza tenere conto dei risultati da raggiungere. Per individuare tale tipologia di indicatori è importante chiarire in modo univoco il risultato che si intende perseguire con l'attuazione dell'obiettivo.

Ad esempio nell'obiettivo "Predisposizione del nuovo regolamento dei contratti", il risultato atteso non è l'approvazione del regolamento, ma la semplificazione e velocizzazione dell'attività amministrativa in relazione alla normativa vigente.

Se non si ragiona in questi termini si rischia di far coincidere il risultato atteso con una mera azione amministrativa (approvazione di un regolamento).

Attraverso questa tipologia di indicatori si evidenzia l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e si rendono misurabili i profili di risultato dal punto di vista:

- temporale (rispetto delle scadenze previste, miglioramento dei tempi di definizione di

- una procedura),
- economico (contenimento dell'impiego delle risorse, garantendo lo stesso risultato)
 - qualitativo (capacità dell'Ente di produrre valore per il cittadino o di ottimizzare le modalità di lavoro).

Gli indicatori di risultato possono pertanto essere:

→ **Indicatori di efficienza (E)**: esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione ovvero indicano il **rapporto tra risorse impiegate (input) e risultato (output)** o viceversa:

a) **Efficienza = input/output** l'efficienza diminuisce al crescere dell'indicatore. L'efficienza in questo caso è minimizzare le risorse utilizzate dato un determinato risultato

b) **Efficienza = output /input** l'efficienza diminuisce al diminuire dell'indicatore. L'efficienza in questo caso è massimizzare il risultato dato una certa risorsa.

Un'unità organizzativa produce in condizione di efficienza se a parità di output minimizza le risorse consumate o se a parità di risorse utilizzate massimizza l'output prodotto.

L'efficienza può essere misurata, ad esempio, in termini di:

- o **efficienza economica (o finanziaria)**: esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (es costo medio: risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. riduzione % del costo in questo caso vengono messi in rapporto dati relativi all'anno n e all'anno n-1). Risponde alla domanda qual è il costo medio di erogazione/produzione del servizio/prodotto
- o **efficienza produttiva/gestionale**: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio (es. n. Carte di identità elettroniche emesse nell'anno su FTE⁷ o n. personale dedicato, oppure n. di ore lavorate per la produzione di un output su n. di output prodotto, ecc). Tale tipologia di indicatore rileva, quindi, la produttività ossia la capacità di produrre beni o servizi (output) consumando un livello minimo di risorse (input). Risponde alla domanda qual è la produttività media della risorsa impiegata

ESEMPI di indicatore di efficienza e loro valenza:

Indicatore (modalità di calcolo)	Tipologia	Significato dell'indicatore (Valenza informativa e finalità conoscitive)
<u>fattori di produzione</u> bene/servizio/documento (es. n. ore lavoro/n. contratti)	Indicatore di efficienza produttiva	Tale indicatore rileva, quindi, la produttività (del personale, degli impianti, ecc.); capacità di

7 FTE = Il Full Time Equivalent è una misura convenzionale usata per quantificare e comparare lo sforzo lavorativo per svolgere un'attività o un progetto. Un FTE corrisponde ad una risorsa umana che lavora a tempo pieno per un anno lavorativo (circa 220 giorni, ovvero 365 giorni tranne sabati, domeniche, ferie e festività), e che per 7,20 ore di lavoro fanno 1584 ore di lavoro. L'impiego di eventuali dipendenti con orario diverso vengono riparametrati a questa quantità. Ad esempio, una persona con contratto di lavoro a tempo parziale di 6 ore giornaliere equivale a 0,83 FTE (6/7,20 ore), mentre una che lavora per 4 ore sarà pari a 0,55 FTE.



		produrre beni o servizi (output) consumando un livello minimo di risorse (input)
<u>Bene/servizi/documenti</u> fattore produttivo (es. n. contratti/n. ore di lavoro)	Indicatore di efficienza produttiva	Tale indicatore rileva, quindi, la produttività (del personale, degli impianti, ecc.); la capacità di massimizzare il risultato data una certa risorsa
<u>costo totale del servizio</u> (output) n. utenti del servizio (output)	Indicatore di efficienza economica	L'indicatore che si rileva dal confronto tra l'input (espresso in termini economici) ed il livello di output (espresso in termini fisici) è il "costo medio" dell'output
Costo medio del output (anno n -1) - Costo medio del output anno (anno n) ----- Costo medio del output (anno n -1)	Indicatore di efficienza economica	Tale indicatore rileva la variazione economica del costo unitario nel tempo; quindi la capacità di migliorare l'utilizzo delle risorse economiche (miglioramento organizzativo)

→ **indicatori di efficacia:** esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni), misurano quindi se stiamo riuscendo a fare ciò che ci eravamo proposti.

L'efficacia può essere misurata in termini di:

- Efficacia gestionale esprime la capacità di una unità organizzativa di raggiungere i propri obiettivi nei termini prefissati. Tramite la **tempistica di riferimento** si sviluppa un dettaglio progettuale delle attività che l'unità organizzativa dovrà porre in essere in relazione ai risultati che l'organo politico si attende dalla realizzazione dell'obiettivo: il raggiungimento dell'obiettivo viene determinato in relazione allo svolgimento delle azioni previste nel progetto. L'efficacia gestionale esprime anche la capacità di unità organizzativa di ottimizzare la propria struttura di offerta mettendo ad esempio in rapporto i servizi realizzati su quelli programmati o gli interventi realizzati su quelli programmati, o il n. di interventi realizzati con personale interno/n. totale interventi realizzati nell'anno.
- Efficacia quantitativa esprime l'effettiva soddisfazione "quantitativa" della domanda di servizi. A tal fine è necessario disporre di informazioni relative alla quantità di servizi richiesta dall'utenza, sia in termini di domanda effettiva che di domanda potenziale (tali informazioni si possono ottenere attraverso adeguate metodologie di analisi della domanda, in genere effettuate in sede di pianificazione). Si può inoltre distinguere in :
 - *quantità erogata*: esprime la quantità erogata di output (n. servizi o prodotti) ed è misurabile anche attraverso gli indicatori di attività (indicatore di output) menzionati all'inizio del presente paragrafo. La quantità erogata può misurarsi anche attraverso la crescita dell'output tramite ad esempio iniziative di incremento dei servizi (ad esempio la disponibilità di certificazioni online)
 - *quantità fruita*: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fruitori) e può essere accresciuta attraverso iniziative di allargamento del numero di beneficiari del servizio. Ad esempio il rapporto tra fruitori effettivi (domanda soddisfatta) e fruitori potenziali attivi (intesi come domanda effettiva espressa) dà un'indicazione sulla capacità di soddisfare la richiesta rispetto alle domande presentate. Il rapporto tra output disponibili (es. n. posti asili nido) e domanda potenziale (es n. di popolazione in età compresa tra 0 e 3 anni) esprime il grado di copertura della domanda potenziale e questo può essere importante come

indicatore per orientare le scelte strategiche dell'ente.

*Domanda effettiva espressa: numero di persone che hanno effettivamente richiesto il servizio = **domande presentate***

*Domanda soddisfatta: numero delle persone che hanno effettivamente usufruito del servizio = **domande accolte***

Domanda potenziale: numero di persone interessate al servizio

- Efficacia qualitativa esprime la qualità dei servizi/output in relazione alle loro caratteristiche (es. gamma di servizi), alle caratteristiche dei processi di realizzazione ed erogazione degli stessi (es. tempestività) nonché alla soddisfazione degli utenti.

Occorre precisare che per misurare l'efficacia qualitativa di un servizio/output è necessario capire quale dimensione si vuole indagare (rispetto all'obiettivo e agli utenti); ad esempio si vuole misurare l'efficacia di un servizio aperto al pubblico si può indagare l'accessibilità del servizio, la correttezza dell'output erogato, la tempestività della risposta, la disponibilità, la cortesia e così via

Definiti i parametri da indagare gli indicatori di efficacia qualitativa possono misurare:

- *la qualità erogata*: esprime la qualità degli output (n. di servizi o prodotti) misurabile attraverso parametri oggettivi (es. tempo di pagamento dei fornitori, n. dei reclami, tempi medi di erogazione, tempi di attesa, la possibilità di accesso tramite web ecc.) e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e presidio degli standard di servizio. La qualità erogata può essere rilevata ad esempio attraverso i seguenti aspetti:
 - a) *accessibilità*: intesa come capacità di rispondere alle richieste/esigenze dell'utenza (es.: Nr. informazioni reperibili sul sito web dell'Amm.ne comunale, Nr. canali informativi utilizzati per promozione delle attività, Nr. ore apertura al pubblico del front-office / nr. totale ore servizio, % servizi per i quali è possibile iscrizione on-line, ecc.)
 - b) *tempestività*: intesa come capacità di evadere nei tempi previsti procedure o richieste. Con questo aspetto si va a misurare il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione (es: Tempo medio di risposta nel contenzioso tributario, Tempo medio intercorrente tra ricevimento fatture e registrazione, tempi medi di attesa allo sportello, ecc.)
 - c) *comunicazione*; intesa come capacità di diffondere/comunicare attraverso idonei canali un insieme di informazioni quali a chi, come, cosa chiedere, i tempi di evasione della richiesta, i costi, ecc. (es: tempi medi aggiornamento delle informazioni su pagine web dedicate del sito istituzionale, Pubblicazioni sul sito istituzionale di informazioni relative all'attività del servizio, Nr. comunicati stampa relativi all'attività svolta, ecc)
 - d) *affidabilità*: intesa come corrispondenza del servizio/prestazione erogata a ciò che ci si aspetta dall'erogazione in termini di pertinenza rispetto alle specifiche programmate o dichiarate al fruitore, conformità/regolarità rispetto a determinate specifiche (normative o procedurali) ed completezza rispetto alle esigenze finali del fruitore (Es: nr. ricorsi avversi ai provvedimenti rilasciati su nr. provvedimenti rilasciati, nr. provvedimenti annullati dal GDP o prefetto sul totale sanzioni CdS, tempo medio di intervento per riparazione guasti, nr. ricorsi vinti / nr. ricorsi presentati, ecc)
 - e) e così via;



- *qualità percepita* intesa come qualità del servizio riscontrata dagli utenti (interni e/o esterni) ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (*customer satisfaction*). Ogni indagine di customer satisfaction ha come indicatore principe "l'intensità di gradimento del servizio" a cui però può essere associato un secondo indicatore relativo alle risposte pervenute (quantità della "redemption" in rapporto ai destinatari o ai questionari distribuiti)

ESEMPI di indicatore di efficacia e loro valenza:

Indicatore	Tipologia	Significato dell'indicatore (Valenza informativa e finalità conoscitive)
<p><u>Risultato raggiunto</u> Obiettivo programmato</p> <p>indicatore di tipo fisico fatto/non fatto entro un certo termine. Ad esempio indicatore di adempimento⁸: "Evasione dell'adempimento nel termine indicato* * l'adempimento consiste nell'approvazione del documento da parte del soggetto competenteentro il</p> <p>Sono fatti salvi (nel caso la proposta sia presentata nei termini) eventuali eventi indipendenti dalla volontà dell'Ufficio che ne abbiano influenzato la procedura dell'approvazione."</p>	Efficacia gestionale	<p>grado di realizzazione delle azioni, nei tempi programmati nell'obiettivo</p> <p>Si tratta di un indicatore minimale e semplificato, tipico dell'attività delle PP.AA. costituito da un termine per porre in essere un determinato atto/attività/provvedimento o altra modalità di comprova formale, nel caso in cui si tratti di attività non formalizzate.</p>
<p><u>Risultato raggiunto</u> Obiettivo programmato</p> <p>(ES n. servizi/interventi realizzati su n. servizi/interventi programmati)</p>	Efficacia gestionale	Esprime la capacità di gestire e/o incrementare all'interno della propria struttura determinati servizi
<p>Indicatori di output: volumi prodotto/servizio Indicatori di variazione rispetto all'anno n-1: es:(valore all'anno [n-1] – valore anno [n]) valore anno [n-1]</p>	Efficacia quantitativa quantità erogata	esprimono il volume delle attività di un determinato servizio/prodotto o la capacità di incrementare tali volumi
<p><u>Domanda soddisfatta</u> domanda effettiva</p>	Efficacia quantitativa quantità fruita	grado di soddisfazione della domanda effettiva (o della domanda potenziale)
<p>Indice di soddisfazione: esprime il giudizio formulato dall'utenza attraverso appositi questionari.</p>	Efficacia qualitativa qualità percepita	propensione all'utenza
<p>– tempi medi – frequenza della prestazione</p>	Efficacia qualitativa qualità erogata	Esprime la capacità di ottimizzare i servizi e le procedure in termini

⁸ Si tratta di un indicatore minimale e semplificato, tipico dell'attività delle PP.AA. costituito da un termine per porre in essere un determinato atto/attività/provvedimento o altra modalità di comprova formale, nel caso in cui si tratti di attività non formalizzate.

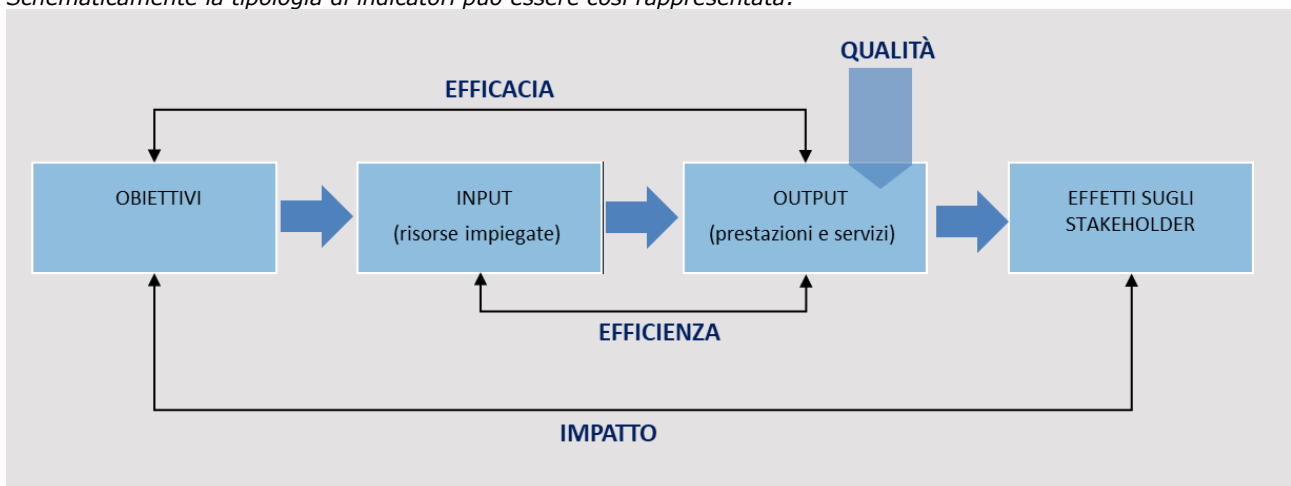
Indicatore	Tipologia	Significato dell'indicatore (Valenza informativa e finalità conoscitive)
<ul style="list-style-type: none"> - % di richieste inevase - % di richieste evase nei termini 		di affidabilità, trasparenza, accessibilità, trasparenza, tempestività ecc.

→ **Indicatori di impatto:** esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. Gli indicatori in oggetto possono riferirsi a diversi ambiti d'impatto degli obiettivi dell'amministrazione e possono essere misurati sia in valori assoluti che in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza. Sono indicatori caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione.

Si tratta quindi di misurare quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione indesiderata. Ad esempio:

1. Se l'obiettivo strategico/politico è quello di ridurre gli agenti inquinanti e gli interventi posti in essere (obiettivi operativi) sono ad esempio erogazione di incentivi per la costruzione di depuratori, l'indicatore di impatto sarebbe: riduzione dell'inquinamento; l'indicatore di risultato sarebbe n. di aziende che hanno installato i depuratori; l'indicatore di attività n. incentivi erogati.
2. Se il programma politico è quello di migliorare la sicurezza sulle strade e gli interventi posti in essere riguardano miglioramento della qualità delle strade attraverso la loro riasfaltatura l'indicatore di impatto potrebbe essere la % di variazione degli incidenti stradale; l'indicatore di risultato potrebbe essere km asfaltati rapportato ai km strade comunali, mentre l'indicatore di attività sarebbe km asfaltati.

Schematicamente la tipologia di indicatori può essere così rappresentata:





5. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
1	Traduzione operativa dei piani e programmi della politica	<i>Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica</i>	Capacità di analisi del contesto territoriale e della normativa, elaborazione dati e scenari per la formazione delle strategie; Capacità di lettura degli indirizzi e di traduzione in obiettivi; Capacità di fare programmi e progetti coerenti e funzionali alle strategie.
2	Pianificazione, organizzazione e controllo	<i>Capacità di pianificare e organizzare le risorse disponibili</i>	Saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto; Capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste.
3	Relazione e integrazione	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; Capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione; Partecipazione alla vita organizzativa; Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati; Capacità di lavorare in gruppo; Capacità negoziale e gestione dei conflitti; Qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; Qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali); Collaborazione ed integrazione nei processi di servizio.
4	Innovatività	<i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro; Autonomia dello svolgimento delle attività legato al ruolo; Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	Iniziativa e propositività; Capacità di risolvere i problemi; Autonomia; Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; Capacità di definire regole e modalità operative nuove; Capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; Concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.
5	Gestione delle risorse economiche e/o strumentali	<i>Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</i>	Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza; Sensibilità alla razionalizzazione dei processi; Rispetto dei vincoli finanziari;



N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
			<p>Capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione; Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate.</p>
6	Orientamento alla qualità dei servizi	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<p>Rispetto dei termini dei procedimenti; Presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali – quantitativi; Capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; Capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento; Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori; Capacità di limitare il contenzioso; Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione; Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</p>
7	Gestione delle risorse umane	<i>Capacità di motivare e coinvolgere il personale assegnato</i>	<p>Capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa; Capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale; Capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento; Delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori; Prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori; Attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale; Efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali; Controllo e contrasto dell'assenteismo.</p>
8	Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	<i>Cortesìa organizzativa con il pubblico; Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i>	<p>Capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate; Capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale; Orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità; Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta; Sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.</p>



N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
9	Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	<i>Capacità di esprimere uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni, sviluppando un rapporto proficuo con superiori e colleghi</i>	Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori; Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento; Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto; Efficacia dell'assistenza agli organi di governo; Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria; Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in previsione di una loro ricaduta su altre aree.
10	Analisi e soluzione dei problemi	<i>Capacità di adottare una visione sistemica, anticipare e prevenire i problemi</i>	Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi; Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause; Capacità di definire le azioni da adottare; Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie; Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata; Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi; Capacità e tempestività nelle risposte.
11	Capacità negoziale	<i>Capacità di ascolto e di analisi delle cause e delle relazioni conflittuali; Capacità di lavorare sulle relazioni e l'organizzazione del lavoro</i>	Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale; Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco; Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco.
12	Realizzazione	<i>Capacità di finalizzare le attività e le risorse alla realizzazione degli obiettivi attesi</i>	Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro controllandone l'andamento; Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate; Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi.
13	Presidio delle attività	<i>Capacità di coordinamento delle risorse assegnate tenendo sotto controllo i processi produttivi, rimodulandoli per ottimarli, definendo standard di servizio per raggiungere gli obiettivi</i>	Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate; Capacità di verificare i risultati; Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo; Capacità di apportare eventuali correttivi; Capacità di fornire feedback sui risultati.
14	Comunicazione	<i>Capacità di ascolto e di</i>	Capacità di adottare una modalità di



N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
		<i>integrazione nelle dinamiche relazionali</i>	<p>ascolto attivo; Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori; Capacità di essere chiari, concisi, completi; Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori; Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori; Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi; Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi.</p>
15	Autonomia e sviluppo	<i>Abilità a portare a termine i compiti affidati, senza necessità di intervento del superiore diretto</i>	<p>Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa; Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni; Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati; Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici; Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza.</p>
16	Rapporti con l'utenza	<p><i>Capacità di analizzare ed interpretare il contesto, i suoi bisogni ed i cambiamenti nel tempo per modellare il funzionamento della struttura e dei suoi processi;</i> <i>Capacità di cogliere i bisogni dell'utenza esterna e/o interna e di adoperarsi per il loro soddisfacimento</i></p>	<p>Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente; Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni; Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione all'esigenza dell'utenza; Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste; Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori; Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive; Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (e.s. Segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento); Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate; Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del</p>



N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
			feedback.
17	Utilizzo della dotazione tecnologica	<i>Capacità di adeguamento ai mutamenti organizzativi e strumentali</i>	Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione; Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro; Autonomia nell'utilizzo diretto della strumentazione tecnologica.
18	Rapporti con l'Unità Organizzativa di appartenenza	<i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale; Flessibilità nelle situazioni di emergenza; Qualità della presenza in servizio</i>	Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; Concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.
19	Adeguamento della capacità manageriale allo stile E-leader	<i>Capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati</i>	Definire in modo chiaro le priorità, gli obiettivi e le scadenze, garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione; Monitorare in modo mirato e costante, in itinere ed ex-post, il raggiungimento degli obiettivi fissati e il riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa; Favorire i propri collaboratori nell'autonomia organizzativa del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate, riconoscendo loro maggiore fiducia; Promuovere percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali; Individuazione, mediante la costante revisione della mappatura dei processi, quelli compatibili con il lavoro agile e sono soggetti a reingegnerizzazione.
20	Prestazione lavorativa in modalità agile	<i>Capacità di lavorare in modalità agile in autonomia</i>	Mostrare atteggiamento proattivo e disponibile alle relazioni a distanza con gli interlocutori interni ed esterni all'Ente; Tempestività nel veicolare le informazioni e nei riscontri rispetto alle consegne, utilizzando in maniera corretta il canale comunicativo; Consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi e delle procedure concordate; Capacità di conciliare carichi di lavoro con vita privata;
21	Puntualità e precisione della prestazione	<i>Capacità di rispettare impegni e scadenze Gestione dei carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità</i>	Arrivare in orario Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni Essere settimanalmente in linea con i



N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
		<p><i>Capacità di realizzare le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste</i></p> <p><i>Capacità di dimostrare di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure</i></p>	<p>"caricamenti a sistema" dei dati Rilasciare le informazioni per il completamento di una pratica con il giusto anticipo (non l'ultimo giorno utile) Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente dell'iter procedurale e degli adempimenti a cui si deve attenere</p>