



Comune di
GIUGLIANO IN CAMPANIA
(Napoli)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato alla delibera G.C.n 173 del 18.05.2010
Giugliano 18.05.2010

PREMESSA

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, noto come 'Decreto Brunetta', prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (premieria selettiva).

A livello amministrativo, perché ciò avvenga, occorrono principalmente sforzi tesi a:

- pianificare meglio;
- controllare e misurare meglio;
- rendicontare meglio;

Per pianificare meglio, occorre definire gli obiettivi con criteri che ne assicurino la validità, la pertinenza e la misurabilità;

Per controllare e misurare meglio, occorre ripensare le strutture ed i sistemi esistenti in un nuovo sistema di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance.

Per rendicontare meglio, occorre assicurare un elevato livello di trasparenza e di fluidità delle informazioni ed individuare in modo chiaro i destinatari dei referti periodici elaborando e rappresentando dati e informazioni in funzione della loro fruibilità.

In materia di dirigenza, le finalità perseguite sono individuabili nella migliore organizzazione del lavoro, nel progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate al pubblico e nella realizzazione di adeguati livelli di produttività del lavoro, favorendo il riconoscimento di meriti e demeriti.

In generale, si può affermare che l'intento è quello di applicare i più efficaci criteri di organizzazione, gestione e valutazione, anche al fine di meglio individuare ed eliminare inefficienze e improduttività.

A tal fine, le principali linee di intervento sono le seguenti:

- 1) viene adottata la tecnica del conferimento e della revoca degli incarichi dirigenziali, regolando il rapporto tra organi di vertice e dirigenti titolari di incarichi apicali, in modo da garantire la piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo e gestionale, in funzione delle specificità da affrontare ed in ordine alla complessità dei bisogni dei cittadini/utenti da soddisfare.
- 2) vengono introdotte nuove forme di responsabilità dei dirigenti legate sia al raggiungimento degli obiettivi assegnati sia al controllo sulla performance della struttura organizzativa loro assegnata;
- 3) si ampliano le competenze e le responsabilità dei dirigenti nei processi di organizzazione, gestione e valutazione del personale, anche ai fini della progressione economica e della corresponsione di indennità e premi incentivanti;

In quest'ottica, il Comune di Giugliano in Campania intende prontamente adeguarsi alla via indicata dai principi della riforma intervenendo in un'azione di razionalizzazione forte quanto trasparente, che si pone come obiettivo primario quello di definire il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance.

FINALITA' GENERALI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve consentire di:

- comunicare con chiarezza alle persone al lavoro quali sono le attese delle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;
- sollecitare l'apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;
- spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;
- responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;
- evidenziare i gap di competenza professionale;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti.

CHI E COSA VALUTARE

Chi valutare

Tutto il personale dirigente ed apicale , con modalità diversificate a seconda che si tratti di personale che presidia posizioni di responsabilità o che ha la responsabilità di progetti (in seguito funzionari con incarichi di responsabilità o capi gruppo) rispetto a coloro che di tali gruppi/unità fanno parte.

Cosa valutare

I fattori da prendere in esame consistono in un mix rappresentato, da un lato, dalle *performance operative*, cioè le prestazioni di risultato e, dall'altro, dalle *performance organizzative* (c.d. competenze/comportamenti organizzativi).

La **performance operativa** è quella componente del sistema collegata alla programmazione delle attività e ai risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalle linee programmatiche e strategiche dell'amministrazione ma anche ai principali adempimenti cui gli Uffici e i Servizi sono tenuti nello svolgimento dell'attività routinaria per la quale si intende migliorare la qualità e/o l'efficienza e/o l'efficiacia.

La **performance organizzativa** costituisce invece quella componente del modello delle competenze che ha ad oggetto le attese legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto...) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o componente del gruppo di lavoro o appartenente all'area/sezione/unità operativa.

PERFORMANCE OPERATIVE (prestazioni di risultato)

Per la valutazione della **performance operativa** l'attenzione è incentrata sul **risultato** e vanno prese in esame le prestazioni che il valutato è chiamato a conseguire. La valutazione si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Gli obiettivi da assegnare al personale devono consistere in attività:

- **rilevanti**, nell'ambito di quelle svolte dal valutato;
- **misurabili**, secondo valori oggettivamente riscontrabili;
- **controllabili**, da parte dello stesso valutato;
- **congruenti**, rispetto all'arco temporale previsto per la realizzazione e con riferimento alle risorse disponibili.

Progressivamente, la valutazione delle performance dovrà essere arricchita con elementi basati sul giudizio degli utenti dei servizi, attraverso formule di customer satisfaction. Inoltre, la misurazione del risultato dovrà essere nel tempo basata non solo sull'output ma anche sulla qualità degli atti e dei servizi prodotti.

Quanto alle soluzioni che concretamente possono essere attivate, si pone l'esigenza di verificare modalità che, in sperimentazione, consentano un più spedito avvio del sistema, nonostante l'ampiezza delle strutture e la consistenza numerica dei soggetti destinatari.

Pertanto, nella fase sperimentale, l'affidamento di obiettivi operativi riguarderà solo il personale con incarichi di responsabilità, oltre che del risultato, e dei dipendenti di cui si avvale. L'affidamento degli obiettivi al dirigente, nel riferimento alla professionalità posseduta e sulla base delle risorse messe a disposizione, segue una specifica procedura riferita agli obiettivi assegnati e alla verifica del raggiungimento dei risultati.

L'intento è quello di sviluppare soluzioni uniformi in fase di applicazione del sistema e favorire di conseguenza oggettive opportunità per tutto il personale.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE (competenze/comportamenti organizzativi)

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** riguarda invece sia il dirigente, i responsabili dei servizi ed il personale assegnato .

Per gli uni e per gli altri, vanno preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione.

Per il **dirigente** il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate nella realizzazione dei compiti affidati.

Allo scopo si rende essenziale verificare:

- **la capacità di fare squadra;**
- **la capacità di individuare e risolvere i problemi;**
- **il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;**
- **la capacità di gestire la comunicazione all'interno del gruppo.**

Per i componenti del gruppo/unità operativa vengono prese in esame le capacità dimostrate in termini di integrazione al lavoro di gruppo, di autonomia e risoluzione dei problemi, di accuratezza e affidabilità nell'esecuzione, di assiduità nel lavoro e, infine, di flessibilità e interesse al miglioramento.

LE FASI DEL PROCESSO

Il sistema di valutazione, improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

- assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggi, misurazioni e verifiche intermedie e finale;
- valutazioni intermedie e finale.

L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPITI

Questa fase caratterizzata dalla partecipazione e dalla trasparenza si fonda sull'analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale. Il DG assegna gli obiettivi al dirigente in base alle competenze presiedute e in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme al funzionario, gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso, nonché le verifiche intermedie.

Nell'assegnazione dei compiti si dovrà tener conto degli obiettivi fissati dalla parte politica, dell'azione amministrativa e gestionale e delle competenze specifiche dell'unità operativa alla quale il soggetto valutato è preposto. Questa fase richiede:

a) chiarezza su

- obiettivi da realizzare nel Servizio/Ufficio e compiti da assegnare conseguentemente al personale;
- risultati che il DG si attende dal dirigente e/o dal responsabile dell'unità operativa/coordinatore del gruppo di lavoro, rispetto alle attività da presidiare;
- apporto richiesto ai componenti del gruppo di lavoro;
- modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto.

b) monitoraggi sull'andamento dell'attività

- secondo cadenze periodiche, al fine di consentire la messa a punto degli eventuali correttivi atti a superare criticità ed eventuali inefficienze.

L'assegnazione di compiti operativi assume importanza perché il collegamento della prestazione del personale alla dinamica degli obiettivi e dei conseguenti traguardi da realizzare determina effetti positivi, non solo nell'orientamento ai risultati, ma anche nella condivisione dei valori e della cultura dell'ente.

La procedura si sviluppa con modalità diverse a seconda del grado di responsabilità del soggetto chiamato alla realizzazione. Il Sindaco assegna gli obiettivi al dirigente tenendo presenti le risorse disponibili ed il personale dipendente di cui si avvale.

Il dirigente è invece chiamato a verificare con la sua squadra il piano di lavoro e a chiarire a ciascuno dei partecipanti la prestazione richiesta, cioè i compiti assegnati rispetto ai risultati da raggiungere.

Dell'obiettivo va specificato il risultato finale atteso attraverso il quale si misura la performance in termini percentuali, grazie alla individuazione di fasce di risultati possibili definite in aderenza all'unità di misura con cui si misura il risultato,

esempio: istruttorie da evadere, evasione delle istruttorie assegnate entro le scadenze prefissate (risultato atteso),

tenendo presente che deve essere chiaramente enunciato anche il valore preso a riferimento per la misurazione del risultato (benchmark).

Inoltre qualora l'obiettivo consti di un insieme di attività da svolgere (in sequenza o meno), è necessario specificare le tempistiche attese per ciascuna, in questo caso la misurazione dell'obiettivo potrebbe avvenire tramite la realizzazione di ciascuna delle fasi attuative, alle quali è stato preventivamente attribuito un valore (peso o punteggio).

Al fine di consentire la misurazione della performance della struttura a tutti i livelli, l'insieme degli obiettivi deve andare a costituire un albero gerarchicamente ordinato rispetto alla struttura organizzativa formata verticalmente da punti di snodo in grado di rappresentare le gerarchie dei centri di responsabilità.

L'albero degli obiettivi è strutturato tenendo conto anche dei valori di incidenza in ordine all'importanza relativa di ciascun obiettivo rispetto all'obiettivo padre, gerarchicamente posizionato al livello superiore, i valori di incidenza costituiscono veri e propri pesi verticali, così che il calcolo delle percentuali di raggiungimento sia ponderato rispetto all'importanza del singolo elemento e direttamente riconducibile ai diversi gradi di responsabilità delle figure assegnatarie della gestione delle U.O. (Aree, Settori, Servizi/Uffici).

MONITORAGGI E VERIFICHE INTERMEDIE E FINALE

Nel corso dell'anno sono previste da parte del DG verifiche formalizzate con il dirigente sull'attività svolta e su ciò che resta da fare a completamento, accertando gli eventuali ostacoli o fatti nuovi che non è stato possibile prendere in considerazione nella fase di pianificazione.

Le verifiche, alle quali partecipano anche i componenti del gruppo di lavoro, si connotano in termini differenziati rispetto agli incontri di routine sui posti di lavoro, per la cui organizzazione è lasciata piena autonomia al dirigente.

Per le verifiche è stata infatti ipotizzata una specifica modalità di formalizzazione, attraverso l'annotazione dei risultati conseguiti nella apposita sezione della scheda obiettivo del Piano degli Obiettivi. La frequenza delle verifiche "c.d. formalizzate" deriva dalle caratteristiche e dalla modalità della prestazione da svolgere, risulta chiaro infatti che una corretta gestione del sistema da i suoi frutti migliori se il sistema di Programmazione e Controllo è in grado di ritardarsi in corso d'opera.

Ciò premesso le verifiche devono consentire di:

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

L'esito del monitoraggio è discusso dal Direttore Generale con il dirigente ed con i Responsabili Apicali, ed eventualmente con il personale assegnato ai Settori ed ai Servizi.

VALUTAZIONE E ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Il "sistema di valutazione" prevede idonee garanzie per la partecipazione dei lavoratori al processo di valutazione in tutte le fasi, compresa quella dei monitoraggi intermedi. Ciò deve verificarsi anche nella fase finale, nella quale si procede alla valutazione vera e propria.

La divergenza tra valutatore e soggetto valutato circa l'esito del giudizio finale può dar luogo - a richiesta del valutato - ad un contraddittorio, che può realizzarsi con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

Ciò premesso, le modalità da seguire sono differenziate a seconda che si tratti del Dirigente o del personale assegnato al Settore.

Nel primo caso la valutazione avviene a cura del Nucleo di Valutazione (o Organismo indipendente di valutazione), sia per le performance operative che per quelle organizzative. Nel caso del personale assegnato al Settore, provvede invece il dirigente, sulla base delle motivazioni e della documentazione prodotta.

Le "tappe" della valutazione vera e propria sono le seguenti:

a) valutazione della prestazione di lavoro e dei comportamenti organizzativi:

- il Nucleo di Valutazione (o Organismo indipendente di valutazione) valuta per il dirigente sia il risultato sugli obiettivi/prestazioni prefissate che la performance organizzativa.

Il livello della performance organizzativa è riconosciuto sulla scorta delle schede di valutazione appositamente strutturate per poter valutare con la massima razionalità e trasparenza il soggetto valutato sulla base dei diversi ambiti da valutare. Nel corso del colloquio propedeutico alla valutazione, il soggetto valutato può fornire informazioni sui risultati raggiunti per consentire al valutatore di disporre di ulteriori elementi per la decisione.

- Il Nucleo di Valutazione compila quindi la scheda o le schede, attribuendo i punteggi e in ordine ai fattori e sottofattori di valutazione, fornendone la motivazione; l'esito della valutazione viene poi notificato al valutato.

Il colloquio previsto prima dell'attribuzione del punteggio costituisce l'occasione per riassumere l'andamento delle attività e il punto di vista dei due soggetti coinvolti (valutatore e valutato). Il dirigente può fornire ulteriori approfondimenti sull'attività svolta e sull'apporto ricevuto dai partecipanti al gruppo di lavoro, sugli interventi di formazione eventualmente ritenuti necessari, anche in vista del successivo sviluppo delle attività.

Nel caso del personale assegnato al Dirigente, si procede in questa fase alla valutazione dei soli comportamenti organizzativi, anche se i compiti assegnati vanno comunque dettagliati. La performance organizzativa è verificata dal dirigente che, nell'ambito di un confronto con i componenti, farà riferimento ai descrittori (fattori di valutazione) contenuti nella scheda apposita per la valutazione dei partecipanti al gruppo/unità operativa. L'esito finale della valutazione sarà motivato, rilasciato e notificando poi l'esito a ciascun collaboratore;

- b)** nel caso il soggetto valutato non ritenga soddisfacente l'esito della valutazione, il sistema delle tutele prevede l'attivazione del contraddittorio, con l'assistenza, se richiesta, del proprio rappresentante sindacale. Al contraddittorio richiesto al dirigente della struttura da parte di un componente del team partecipa il responsabile del team stesso.

- c) il giudizio finale** è assunto in ogni caso dal dirigente, con la sottoscrizione della scheda di valutazione.

