

**ASSOCIAZIONE VALLE DELL'IDICE**  
*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance*

---

***IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

**PREMESSA**

Il presente documento costituisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato in applicazione del D. Lgs. 150/2009 dai Comuni dell'Associazione Valle dell'Idice, Castenaso, Ozzano dell'Emilia e San Lazzaro di Savena.

Il Sistema è unico a livello di Associazione ed è stato elaborato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) con il supporto degli uffici interni competenti tenendo conto degli articoli 10 e 11 della "Disciplina del Sistema di definizione, misurazione e valutazione della Performance", approvata ad integrazione dei rispettivi Regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi dalle Giunte dei Comuni aderenti all'Associazione.

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, si rinvia invece ai Sistemi di programmazione e controllo attualmente vigenti nei singoli Comuni dell'Associazione. Si ritiene opportuno infatti mantenere, per ora, le singole specificità dei Sistemi, in quanto funzionali a cogliere e a rappresentare le diverse esigenze organizzative e gestionali, con l'obiettivo però di sviluppare la misurazione e la valutazione di obiettivi di *outcome* e di impatto delle politiche pubbliche, in coerenza con le finalità indicate nell'art. 8 del Decreto 150/2009.

L'approvazione del presente sistema è di competenza delle Giunte dei Comuni aderenti all'Associazione Valle dell'Idice.

## 1. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si inserisce organicamente nell'ambito del ciclo di gestione della performance che l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09 sviluppa nelle seguenti fasi:

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

Il ciclo della performance è definito dall'art. 6 del Regolamento di cui in premessa.

La rendicontazione dei risultati avviene entro il 30 giugno di ogni anno come previsto dall'art. 9 del Regolamento; ai sensi dell'art. 14 c. 6 del D. Lgs 150/09 la validazione della relazione sulla performance da parte dell'OIV è condizione inderogabile per l'erogazione degli incentivi economici al personale.

## 2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Sistema si applica, a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2011, a tutto il personale dei tre Enti aderenti all'Associazione, con la seguente articolazione:

- personale dell'area della dirigenza
- personale dell'Area delle Posizioni Organizzative di 1° e 2° livello (APO/1 e APO/2)
- tutto il personale del comparto
- Segretario generale

Per il primo anno di applicazione (2011) il Sistema prevede alcuni correttivi al fine di facilitare la transizione dai diversi sistemi di valutazione già in uso in ciascun ente, al nuovo Sistema unico di valutazione.

La valutazione viene effettuata utilizzando le schede allegate al presente documento (vedi allegati da nr. 2 a nr.11). Per la valutazione del personale del comparto e del personale dell'Area delle Posizioni Organizzative di 2° livello (APO/2) la metodologia prevede inoltre l'utilizzo di un apposito dizionario delle competenze, allegato [12].

La valutazione si riferisce alle seguenti aree di risultato:

- ✓ Area obiettivi riguarda il grado di realizzazione di specifici obiettivi preventivamente attribuiti nonché, per i ruoli di responsabilità apicale, le performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità misurate attraverso appositi indicatori di efficacia e di efficienza.
- ✓ Area competenze\comportamenti riguarda gli aspetti qualitativi della prestazione declinati in relazione al ruolo ricoperto.

Il valutatore ha a disposizione una scala di valutazione articolata in 5 livelli, come meglio specificato al punto 3.

### 3. I SOGGETTI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

In tabella 1 sono indicati (in orizzontale) i soggetti che intervengono nel processo di valutazione delle performance individuali e le relative attribuzioni esercitate su ciascun soggetto valutato (indicato nella colonna verticale) come previsto dagli artt. 12-13 del Regolamento:

*Tabella 1: soggetti del processo di valutazione*

		SOGGETTI CHE INTERVENGONO NELLA VALUTAZIONE						
		Segretario generale	Dirigente	APO/1	APO/2	O.I.V.	Sindaco	Direttore Associazione
S O G G E T T I  V A L U T A T I	Segretario generale	---	---	---	---	Proposta di valutazione	Approvazione Valutazione	---
	Dirigenti	<i>Portatore di informazioni</i>	---	---	---			
	APO/1		---	---	---			
	APO/2 e APOS (San Lazzaro)	---	Valutazione	---	---	Controllo del sistema	---	---
APO/2 (Ozzano)	- <i>assegnare le competenze</i> - <i>Portatore di informazioni</i>	---	<i>Portatore di informazioni</i>	---	Proposta di valutazione	Approvazione Valutazione	---	

Cat. A, B, C, D non P.O.	Valutazione personale diretto	Valutazione personale diretto e indiretto	Valutazione personale diretto	Proposta valutazione personale diretto	Controllo del sistema	---	---
Responsabili settori – servizi associati	---	---	---	---	---	---	Valutazione

Il processo valutativo è articolato in 4 fasi fondamentali che tutti gli attori, ma soprattutto i soggetti valutatori, devono interpretare correttamente per garantire obiettività dei giudizi e l'efficacia dello strumento.

1. Assegnazione degli obiettivi e delle attese relative ai fattori comportamentali  
all'avvio del processo i valutatori compilano e consegnano la scheda per l'anno corrente nei termini previsti dal Regolamento. L'assegnazione presuppone un'attività di chiara definizione e comunicazione di ciò che ci si attende dal singolo o dai gruppi in un dato periodo di tempo. Il grado di accuratezza, ma soprattutto la chiarezza e la capacità di descrivere in modo sintetico e misurabile i risultati attesi, è condizione imprescindibile per il successo del sistema.
2. Verifica ed eventuale valutazione intermedia: deve essere effettuata almeno in occasione del monitoraggio infrannuale dell'azione amministrativa e comunque entro il mese di settembre, finalizzata a riallineare la prestazione secondo gli obiettivi stabiliti.
3. Verifica e valutazione finale della performance individuale: a consuntivo viene espressa la valutazione sulla scheda predisposta all'inizio dell'anno. Per le APO/2 e per il personale del comparto la valutazione avviene nel corso di un apposito colloquio, in cui il valutatore illustra la scheda di valutazione attribuendo le percentuali di punteggio nell'area della scheda "consuntivo". Il colloquio è una fase centrale del processo e serve per fare della valutazione uno

strumento per conoscere, guidare ed aiutare i propri collaboratori in un’ottica di sviluppo individuale, non solo quindi per l’erogazione degli incentivi. La scheda prevede in calce un apposito spazio dove le parti possono riportare le proprie osservazioni. La scheda va infine datata, firmata dal valutatore e consegnata al valutato che la firma per ricevuta. I dirigenti e il personale dell’APO/1 inviano all’O.I.V. una relazione sintetica dove consuntivano per ogni item di valutazione con riferimento ai fattori comportamentali, quanto fatto nell’anno di riferimento. I risultati finali ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati sono certificati dal Controllo di Gestione, preliminarmente alla valutazione finale, verificando la coerenza tra la misurazione effettuata dal valutatore e l’effettivo grado di raggiungimento risultante dalla fonte di rilevazione prevista.

4. Erogazione degli incentivi economici collegati alla performance: l’erogazione degli incentivi economici è effettuata successivamente alla verifica, da parte dell’O.I.V. – nell’ambito della validazione della Relazione sulla performance – delle valutazioni espresse e del controllo della coerenza con i principi normativi e con i criteri stabiliti dal presente Sistema di misurazione e valutazione.

Il valutatore ha a disposizione una scala di valutazione articolata in cinque livelli (vedi tabella 2);

Ad ogni livello corrisponde un range di percentuale che moltiplicato per il peso del parametro determina il punteggio da assegnare:

*Tabella 2: classi di punteggio e valutazioni corrispondenti*

Classi %	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
<35%	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.

35% – 49%	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
50% – 69%	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
70% – 80%	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. L'attribuzione dell'80% dei punti corrisponde ad un giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
> 80%	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

### 3.1 La valutazione dei dirigenti e del personale dell'APO/1

La valutazione dei dirigenti e del personale dell'APO/1 (posizioni apicali dell'ente) viene effettuata sulla base delle schede allegate (v. all. 2 e 3). L'area obiettivi pesa 60/100 e valuta la performance della struttura di diretta responsabilità del valutato attraverso

- ✓ specifici indicatori di efficacia e di efficienza (fattore 1)
- ✓ la verifica del grado di realizzazione di specifici obiettivi selezionati tra quelli di PEG (fattore 2)

Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono comunicati ai soggetti valutati a cura del Segretario generale entro 20 giorni successivi all'approvazione del PEG \ Piano delle Performance. Per quanto possibile tali indicatori dovrebbero essere definiti in forma associata in modo da rendere possibile il confronto tra gli Enti. Per il solo anno 2011 il fattore 1 viene valutato rispetto al contributo

fornito nella implementazione del sistema degli indicatori. Quanto al fattore 2, come detto in premessa, ciascun Ente dell'Associazione mantiene per ora il proprio sistema di definizione e misurazione degli obiettivi, quantificando in centesimi il grado di raggiungimento dei risultati che, moltiplicato per il relativo peso, determina il punteggio da attribuire.

La valutazione delle competenze\comportamenti viene effettuata dall'O.I.V. sulla base di una relazione che il valutato deve redigere ed inviare all'Organismo entro il mese di marzo e delle informazioni e osservazioni che il Segretario generale formula in vista della formazione del giudizio. L'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione, per l'approvazione finale.

Qualora dovessero essere rilevati casi di responsabilità dirigenziale relativi alle fattispecie previste da norme di legge o regolamentari, l'O.I.V. ne terrà conto in sede di valutazione a consuntivo ai fini della formulazione del giudizio complessivo.

### 3.2 La valutazione del personale dell'APO/2

La valutazione del personale dell'APO/2 viene effettuata sulla base della scheda allegata al presente documento (v. all. 4). Come per i dirigenti e per il personale dell'APO/1, anche per le APO/2 l'area obiettivi pesa 60/100 e valuta la performance della struttura di diretta responsabilità del valutato sia attraverso specifici indicatori di efficacia e di efficienza, sia verificando il grado di realizzazione di specifici obiettivi selezionati tra quelli di PEG. Gli indicatori e gli obiettivi su cui viene effettuata la valutazione vengono comunicati al valutato entro 20 giorni successivi all'approvazione del PEG \ Piano delle Performance.

Per quanto riguarda l'area delle competenze\comportamenti, all'inizio dell'anno entro il mese di marzo, nel corso di un apposito incontro con il valutato, il valutatore



individua le 2 competenze (le altre 3 sono fisse) che intende assegnare nell'anno di valutazione avvalendosi del dizionario delle competenze. Per ciascuna competenza individuata il valutatore deve attribuire un peso variabile, come indicato nella scheda.

A consuntivo il valutato redige una relazione sulle attività svolte nell'anno con particolare riguardo ai fattori di valutazione e la invia al valutatore alcuni giorni prima dell'incontro. Il valutatore effettua la valutazione tenendo conto anche della relazione. In base al peso stabilito a preventivo, l'attribuzione a consuntivo della percentuale determina il punteggio assegnato.

Per il Comune di Ozzano la valutazione dell'APO/2 viene effettuata direttamente dall'O.I.V. con le modalità indicate per la valutazione del personale APO/1 e la scelta delle competenze da inserire nelle schede all'inizio dell'anno viene fatta dal Segretario generale.

Per le APOS si applica lo stesso sistema delle APO/2.

### 3.3 La valutazione del personale del comparto

La valutazione del personale del comparto (cat. A, B, C, e D non titolare di P.O.) viene effettuata utilizzando le schede allegate (v. all. da nr. 5 a nr. 10). A regime, il peso dell'area obiettivi è pari a 60/100, il peso dell'area competenze, capacità e comportamenti è pari a 40/100.

Per il solo anno 2011 il peso di queste due aree sarà differente per i tre Enti dell'Associazione, come da quadro sinottico allegato [1], questo per consentire un passaggio graduale al Sistema unificato dell'Associazione, affinché il cambiamento sia meglio assimilato e compreso in ciascun Ente.

Nel 2011 il parametro 2.1 "Qualità del contributo assicurato alla Performance generale dell'Area\Settore\Servizio", di peso pari 10/100, viene visualizzato ma non valutato.

L'area obiettivi valuta il grado di realizzazione di specifici obiettivi, assegnati entro il mese di marzo ai dipendenti. Per la valutazione dei fattori dell'Area competenze \ comportamenti il valutatore individua all'inizio dell'anno (sempre entro marzo) 4 competenze (1 competenza è fissa) avvalendosi del dizionario delle competenze allegato [12]. Per ciascuna competenza individuata il valutatore deve attribuire un peso variabile come previsto dalla scheda, rispettando ovviamente il peso complessivo dell'area.

La valutazione a consuntivo viene effettuata entro il mese di marzo; i dirigenti e le APO/1 valutano il personale attribuendo a consuntivo per ogni parametro una percentuale del peso attribuito a preventivo, in base al quale viene calcolato il punteggio. La scheda prevede un campo che può essere compilato a discrezione delle parti, per eventuali osservazioni.

### 3.4 La valutazione del Segretario generale<sup>1</sup>

La valutazione della performance individuale del Segretario generale<sup>1</sup> viene effettuata sulla base della scheda di allegato [11]. Come per i dirigenti e le APO, la valutazione

---

1

L'art 42 del CCNL 1998-2001 dei Segretari comunali e provinciali prevede:

- Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale.

prevede per l'area obiettivi un peso pari a 60/100 mentre l'area competenze \ comportamenti pesa 40/100. Qualora nell'area obiettivi vi siano parametri non valutabili, la valutazione verrà effettuata con riferimento ai soli fattori dell'area competenze \ comportamenti, riparametrando il peso dei fattori in base 100.

La retribuzione di risultato erogabile, determinata secondo il CCNL vigente nel valore massimo pari al 10% del monte salari del Segretario Generale, viene calcolata in proporzione al punteggio assegnato con atto del Sindaco, su proposta dell'O.I.V..

La valutazione dei risultati dell'attività viene effettuata dall'O.I.V. senza la partecipazione del Segretario interessato e seguendo la seguente procedura:

1. il Segretario redige una relazione sull'attività e sugli obiettivi conseguiti nell'anno di valutazione;
2. l'O.I.V. sulla base degli obiettivi raggiunti e avvalendosi della relazione compila la scheda di valutazione del Segretario Generale per l'attribuzione della retribuzione di risultato;
3. la scheda viene formalmente consegnata al Segretario Generale il quale, entro 15 giorni dal ricevimento, la trasmette al Sindaco unitamente ad eventuali osservazioni.
4. il Sindaco, tenuto conto della proposta dell'O.I.V. e delle eventuali osservazioni presentate dal Segretario Generale, assegna con proprio atto il punteggio definitivo e la relativa retribuzione di risultato calcolata in base ai seguenti criteri:

□ <50 punti = nessuna retribuzione di risultato

---

- Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10% del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.

- Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D. Lgs. n. 286/1999, relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

Art 97 T.U. EE. LL.: spetta in particolare al Segretario Comunale:

- la funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;

- sovrintendere allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e coordinarne le attività.

- da 50 a 69 punti = 50% della retribuzione
- 70 punti = retribuzione di risultato in proporzione al punteggio ottenuto

#### 4. IL RICONOSCIMENTO DEL MERITO

Ai sensi dell'art. 16 del Regolamento, sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance individuale, i dipendenti dell'ente saranno collocati all'interno di almeno 3 fasce di merito,

nel rispetto dei vincoli previsti dal D. lgs. 150/2009 e cioè:

- ✓ alla fascia di merito più alta deve essere destinata la quota prevalente del trattamento accessorio collegato alla performance individuale (art. 31 co. 2);
- ✓ nella fascia di merito più alta deve essere inserita una parte limitata dei dipendenti (art. 19 co. 6);

Si procederà nel corso del 2011 all'integrazione del Sistema con l'inserimento del numero di fasce e delle rispettive percentuali di dipendenti e di risorse da destinarvi.

Il sistema verrà integrato entro il 31/12/2011 per consentirne l'applicazione a decorrere dalle valutazioni dell'anno 2012.

Il Sistema come sopra delineato per le valutazioni riferite al 2012, troverà applicazione anche per le valutazioni riferite al 2011, qualora necessario per evitare di incorrere in sanzioni o nel blocco dell'erogazione del salario accessorio per l'anno di riferimento.

Per il solo anno 2011, per consentire un passaggio graduale al Sistema unificato dell'Associazione, i punteggi finali ottenuti con applicazione delle modalità previste dal presente Sistema per il personale del comparto e delle APO, saranno rapportati alla scala di valutazione del sistema previgente in ciascun Ente.

## 5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione è possibile per ciascun valutato attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

La richiesta deve essere presentata all'O.I.V. entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale al dipendente. Entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta l'OIV si riunisce per valutare la fondatezza della richiesta e, in caso positivo, per proporre al valutatore eventuali soluzioni correttive.