

## FORMAT 2: Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale dopo il DLgs 141/2011 e la “Spending Review”: l’adeguamento del regolamento esistente

### Nozioni di base

Il DLgs 150/2009 prevede, al titolo II “Misurazione e valutazione della performance” art. 16, cc. 1 e 2, che negli ordinamenti delle regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e degli enti locali trovino diretta applicazione le disposizioni dell'articolo 11 (Trasparenza), limitatamente ai commi 1 e 3, e che detti soggetti debbano adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3 (principi generali), 4 (Ciclo di gestione della performance), 5 (Obiettivi e indicatori), limitatamente al comma 2, 7 (Sistema di misurazione e valutazione della performance), 9 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale) e 15 (Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo), limitatamente al comma 1.

Analogamente al titolo III “Merito e premio” l’art. 31 c. 1 prevede che regioni ed enti locali adeguino i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17 limitatamente al comma 2 (dall’attuazione della riforma non devono derivare nuovi o maggiori oneri) , 18 (Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance) , 23 (Progressioni economiche) limitatamente ai commi 1 e 2, 24 (Progressioni di carriera) limitatamente ai commi 1 e 2, 25 (Attribuzione di incarichi e responsabilità), 26 (Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale) e 27 (Premio di efficienza) limitatamente al comma 1.

Quanto prevedono l’art. 16 cc. 1 e 2 e l’art. 31 c. 1, comunque, non esclude che il Comune possa facoltativamente recepire principi altrove esposti; quando ciò avviene, il recepimento estensivo generalmente riguarda quanto contenuto agli articoli 8 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa), 10 (Piano della performance e Relazione sulla performance) e a ulteriori commi dell’art. 11 (Trasparenza) quali il comma 2 (caratterizzato dalla previsione del Piano per la trasparenza e l’integrità) e il comma 8 (che indica puntualmente cosa è obbligatorio pubblicare sul sito dell’Ente).

Di seguito si riporta una batteria di 16 domande di verifica (*check list*) che ha il fine di aiutare i Comuni a “testare” specifici aspetti della propria formulazione regolamentare pre-esistente il DLgs 150/2009, in termini di coerenza con i principi del Decreto stesso, principi che è obbligo (DLgs 150/2009, art. 16 cc. 1 e 2, art. 31 c. 1) o opportunità (restanti articoli del titolo II) recepire in regolamento.

Per quanto correlato con il tema della performance organizzativa, si suggerisce di fare riferimento al Reference Book “Valutazione della Performance” rinvenibile al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf).

## Modalità applicative

### Strumenti

Si procede a individuare ambiti e modalità dell'analisi del livello di coerenza del regolamento pre-esistente con la formulazione del decreto di riforma mediante una serie di 16 domande di "check".

Dette domande possono anche evidenziare necessità non solo di adeguamento regolamentare, ma di azione organizzativa a vari livelli. Le domande di check si riferiscono al dettato degli articoli del DLgs 150/2009 oggetto di necessario recepimento regolamentare.

### **Art. 11 Trasparenza**

Si ritiene di iniziare il "check" partendo da quanto costituisce norma di diretta applicazione, quindi dall'art. 11 (Trasparenza) cc. 1 e 3, il cui contenuto si suggerisce di recepire letteralmente nel dettato regolamentare.

Check 1

**Il nostro regolamento fornisce indicazioni chiare circa quanto l'Ente ritiene necessario pubblicare sul sito in relazione agli obblighi di trasparenza sulla performance organizzativa dell'Ente stesso e della performance individuale dei dirigenti e del personale?**

Poiché la formulazione dei citati commi 1 e 3 dell'art. 11 (Trasparenza) è molto ampia ("accessibilità totale", "informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione", "massima trasparenza in ogni fase di gestione del ciclo della performance"), può essere opportuno, e talora necessario, dettagliare concretamente cosa comprendano i termini "totale" e "ogni". In ciò ci sovviene quanto al c. 8 dello stesso art. 11, ma ora soprattutto le indicazioni di CIVIT contenute nella griglia della trasparenza di maggio 2011 di cui al link <http://www.civit.it/?p=3890>, nella delibera CIVIT di cui al link <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.-2.2012.pdf>; ulteriori preziose indicazioni possiamo desumerle utilizzando il software del Ministero della Funzione Pubblica di cui al link <http://www.magellanopa.it/bussola/>. Per quanto riguarda le valutazioni di performance individuale delle figure apicali e del personale tutto, si rammenta che con la Legge sulla "spending review" DL 95/2012 convertito in Legge n. 135/2012 art. 5 c. 11 sexies è ammessa la pubblicazione dei dati in forma aggregata. Di seguito il link di una semplice ed efficace modalità di aggregazione dei dati <http://www.comune.scandiano.re.it/trasparenza-amministrativa-2/trasparenza-valutazione-e-merito/criteri-di-valutazione-del-personale/>.

Si suggerisce di fare riferimento anche al principio 7 del Reference Book "Valutazione della Performance" al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf).

### **Art. 3 Principi generali**

Check 2

**Disponiamo già di MISURE che ci aiutino a valutare in modo strumentato?**

Se riteniamo di non disporre di dati organici di misurazione, iniziamo a costruire le nostre serie storiche dei dati rilevanti, e facciamo all'interno degli strumenti di programmazione. Altri soggetti ci daranno gli standard a cui riferirci o ci diranno come attuare confronti tra Amministrazioni. Si suggerisce di fare riferimento al Reference Book "Valutazione della Performance" e alle indicazioni sulla misurazione e gli indicatori in esso contenute al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) e in specifico al principio 7 nella sua interezza.

#### Check 3

**L'attuale modalità applicativa della valutazione ci aiuta davvero a migliorare i servizi e a far crescere le competenze professionali?**

Usiamo la valutazione per migliorare le performance organizzative e individuali, non solo per distribuire salario accessorio. A tal fine occorre far sì che i referti di valutazione e le schede individuali contengano sempre indicazioni di miglioramento e che queste indicazioni diventino un VERO obiettivo per l'ente e per il valutato. A tale proposito si rimanda al format 1 e specificamente alla struttura di tutte le schede di valutazione proposte, struttura che contiene sempre lo spazio per le necessarie indicazioni di miglioramento a cura del valutatore. Stante quanto all'art. 3 c. 5 DLgs 150/2009, si è portati a ritenere che la valutazione di performance priva di indicazioni di miglioramento configuri l'assenza di una condizione necessaria per l'attribuzione dei premi.

#### Check 4

**I nostri attuali strumenti di misurazione, valutazione e premio si basano davvero sulla centralità del miglioramento del servizio al cittadino?**

Miglioriamo gli strumenti attuali di misurazione, valutazione e premio tenendo sempre conto del livello di soddisfazione del cittadino, cioè correlando gli strumenti a indagini di *customer satisfaction* sistematiche o a campione, ad analisi del grado di copertura della domanda espressa, al controllo dei tempi dei procedimenti e dello smaltimento delle code, alla raccolta e al monitoraggio dei reclami ... . Al proposito si rinvia al principio 4 criterio 4.6 del citato reference book al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf).

#### Check 5

**Rispettiamo la *ratio* delle disposizioni del titolo II, e quindi eroghiamo legittimamente e in modo legato a merito e performance il premio?**

Riconsideriamo i nostri sistemi e processi valutativi, nonché le conseguenze premiali. Il NON rispetto delle disposizioni dell'art. 3 configura la NON erogabilità del premio (e non da ora ...). Al proposito si rinvia al format 1 che individua i criteri guida della premialità e al format 7 che tratta nello specifico il tema della premialità legata alla valutazione della performance individuale.

### **Art. 4 Ciclo di gestione della performance**

#### Check 6

**I nostri attuali strumenti e processi di programmazione pluriennale ed annuale, di monitoraggio, di valutazione e correlata premialità, di rendicontazione corrispondono all'articolazione delle fasi di cui all'art. 4 c. 2 DLgs 150/2009?**

Abbiamo due possibilità per attuare il ciclo di gestione della performance:

1. non dotarci di ulteriori strumenti, adeguando e migliorando quelli già esistenti (Piano Generale di Sviluppo, RP&P, PEG/PDO);
2. applicare quanto previsto per le Amministrazioni dello Stato all'art. 10 (Piano della Performance e Relazione sulla Performance).

Indipendentemente dal percorso che scegliamo, comunque curiamo la previsione regolamentare e la puntuale attuazione delle fasi del ciclo della performance di cui all'art. 4 c. 2 DLgs 150/2009. Si suggerisce di fare riferimento alle indicazioni in tema di performance organizzativa contenute nel Reference Book "Valutazione della Performance" al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) e specificamente al principio 2 nella sua interezza, che illustra efficacemente le azioni per il miglioramento delle varie fasi del ciclo della performance.

### **Art. 5 Obiettivi e indicatori**

#### Check 7

##### **Lavoriamo già abitualmente per obiettivi?**

Prevediamo cioè, a inizio anno, quali cose importanti i dirigenti debbono realizzare in coerenza con le priorità programmatiche dell'Amministrazione? Se non operiamo per obiettivi occorre che attiviamo detto percorso con gradualità e con periodici *step* di verifica. Si suggerisce di fare riferimento alle indicazioni metodologiche e operative contenute nel Reference Book "Valutazione della Performance" al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf), specificamente al Principio 1 "Definire le responsabilità e la *governance*" relativa al ciclo di gestione della performance, con particolare attenzione ai criteri 1.1, 1.2 e 1.3.

#### Check 8

##### **I nostri obiettivi e indicatori attuali rispondono ai requisiti dell'art. 5?**

Dobbiamo primariamente verificare, eventualmente adeguandoli anche in corso d'anno, se i nostri obiettivi:

- a) **sono rilevanti** (lett. a) cioè veri e importanti per la comunità: il ciclo della performance deve garantire che gli obiettivi siano tali mediante il radicamento dell'obiettivo nelle linee strategiche dell'Amministrazione (ved. Reference Book principio 1)
- b) **sono misurabili** (lett. b), e se sono veri di solito sono anche misurabili. Un obiettivo non misurabile non è un obiettivo. Attenzione quindi all'adeguatezza degli indicatori di risultato e ai target, che devono essere inequivoci testimoni del livello di raggiungimento dell'obiettivo (ved. Reference Book al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) principio 4 e segnatamente criteri 4.4, 4.5 e 4.6)
- c) **sono confrontabili** almeno con le serie storiche dell'Ente (lett. f), ovvero anche con standard o comparazioni con altri Enti. Questi ultimi due elementi (standard e comparazioni) devono essere resi disponibili da soggetti all'uopo preposti (Funzione Pubblica, Regione, ANCI, CIVIT ...) e la loro individuazione non può essere a cura del singolo Ente. Al proposito vedasi Reference Book al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) principio 4.6, 4.7 e 4.12, nonché principio 8, criterio 8.5)
- d) **sono correlati a quali/quantità di risorse attribuite** (lett. g), e ciò, oltre a essere condizione della raggiungibilità dell'obiettivo, ci permetterà di capire come migliorare l'impiego in chiave di efficienza, efficacia ed economicità di dette risorse (con particolare attenzione anche all'impiego del personale). Questa condizione è generalmente fatta salva nel PEG dell'Ente, da

cui consegue la prima valutazione di fattibilità dell'obiettivo. Non può esservi infatti incoerenza tra obiettivi e risorse attribuite se gli obiettivi sono definiti successivamente all'attribuzione delle risorse e quindi con dette risorse necessariamente coerenti.

#### **Art. 7 Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Check 9

**Valutiamo la performance organizzativa del nostro Comune?**

**Posto che il concetto di performance organizzativa è illustrato al DLgs 150/2009 art. 8 (attuazione di politiche, piani, programmi, rilevazione della soddisfazione dei destinatari dei servizi, modernizzazione e miglioramento, sviluppo delle relazioni con i destinatari dell'azione, efficienza, volumi e qualità delle prestazioni, promozione delle pari opportunità ...), gli elementi in detto articolo contenuti sono già parte del patrimonio informativo del nostro Comune?**

Occorre attrezzarsi per predisporre annualmente un unico documento, la Relazione sulle performance, che raccolga gli elementi che consentono di valutare la performance complessiva del Comune. Detta Relazione a livello Ente è necessario che si componga mediante sommatoria delle relazioni prodotte dai responsabili delle singole strutture (aree, settori, servizi) di cui il Comune si compone. I formati di dette relazioni devono quindi essere standardizzati per poter essere confrontabili e sovrapponibili.

Saranno quindi raccolte valutazioni endogene (basate su serie storiche, standard interni all'Ente, altri elementi) e, ove possibile, una valutazione esogena/comparativa (basata su standard esterni, benchmark o comparazioni tra comuni omogenei per classe demografica e tipologia). Ricordiamo comunque che spesso esistono già adesso documenti che contengono importanti elementi per la valutazione della performance organizzativa (soprattutto endogena): i Bilanci Sociali, le sezioni sull'impiego delle risorse contenute nei rendiconti finanziari, i referti del controllo di gestione ... E' opportuno che valorizziamo queste fonti informative, ove disponibili. Si suggerisce di fare riferimento alle indicazioni contenute nel Reference Book "Valutazione della Performance" al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) e in particolare al principio 8 nella sua interezza, nonché agli strumenti operativi di cui al format 3.

Check 10

**I nostri attuali sistemi di valutazione di dirigenza e personale utilizzano adeguatamente la misurazione?**

Il DLgs 150/2009 implica una valutazione strumentata delle performance individuali, quindi una valutazione che sia riferita a probanti elementi di misura disponibili o economicamente conseguibili.

Per poter effettuare una corretta valutazione strumentata, cioè supportata da adeguati elementi di misura, esistono tre situazioni che il Comune deve essere in condizione di implementare:

- la prima consiste nella raccolta dei dati quantitativi e qualitativi significativi della produzione corrente e relativi ai prodotti "core" dei singoli servizi, dati raffrontabili in serie storiche almeno triennali. Si rammenta che senza serie storiche i dati stessi non sono leggibili nelle loro varianze e non sono quindi rinvenibili i motivi che dette varianze hanno generato;
- la seconda consiste nella misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi (in particolare mediante indicatori di risultato e target correlati);
- la terza nella raccolta degli altri elementi salienti di cui all'art. 8 DLgs 150/2009, elementi che contribuiscono in modo importante alla strumentazione del valutatore.

Come per il precedente check, si suggerisce di fare riferimento alle indicazioni contenute nel

Reference Book "Valutazione della Performance" al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) e in particolare al principio 8 nella sua interezza, nonché agli strumenti operativi di cui al format 3.

Check 11

**Abbiamo adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) previsto all'art 7 c. 1 e strutturato secondo quanto al c. 3?**

Se non abbiamo ancora provveduto, non resta che seguire puntualmente le indicazioni contenute nel Format 1: in detto format sono rinvenibili schemi di SMiVaP differenziati per Enti con o senza dirigenza e per Enti che intendono restare aderenti alle indicazioni dell'art. 16 c. 2 ovvero applicare in modo più estensivo il titolo II del DLgs 150/2009.

Check 12

**Abbiamo provveduto a istituire l'Organismo Indipendente di Valutazione?**

OIV o Nucleo di Valutazione (come bene precisano le linee guida ANCI del novembre 2010 rinvenibili al link <http://www.performanceemerito.anci.it/DocumentazioneGiuridica.aspx>), l'importante è che i componenti abbiano le caratteristiche psico/professionali di cui alla deliberazione CIVIT 4/2010 di cui al link <http://www.civit.it/?p=222> e che i compiti dell'OIV siano coerenti con il DLgs 150/2009 art. 7 c. 2 lett. a) e l'Ente valuti quali ulteriori contenuti recepire tra quelli di cui all'art. 14, soprattutto relativamente al c. 4.

Nel format 1 è contenuta una ipotesi concreta di formulazione regolamentare dei compiti dell'OIV, formulazione che può costituire una base per ulteriori approfondimenti o che può essere recepita *tout court*.

Check 13

**I dirigenti, in veste di valutatori, conoscono e sanno utilizzare il sistema di valutazione di performance individuale del personale?**

**I valutati conoscono adeguatamente le regole della loro valutazione?**

Sono due facce dello stesso problema. Occorre predisporre un attento piano di comunicazione organizzativa a livello Ente per sensibilizzare e fare conoscere a tutti i soggetti coinvolti (amministratori, apicali e personale) le finalità e gli strumenti della valutazione di performance individuale. In particolare per i dirigenti/apicali in veste di valutatori interni occorre programmare specifici brevi ed efficaci momenti di formazione e "how to use" degli strumenti e del processo, anche con l'ausilio dell'OIV/Nucleo ovvero nell'ambito della presente azione di sostegno del FORMEZ. I materiali dei presenti format possono essi stessi costituire strumenti di formazione e auto formazione per i valutatori interni.

#### **Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

Check 14

**Abbiamo adeguato il sistema di valutazione delle performance dirigenziali/degli apicali ai principi dell'art. 9 c. 1?**

Se non abbiamo ancora condotto l'adeguamento, seguiamo le indicazioni del format 1 per quanto riguarda l'impianto complessivo del sistema, e dei format 3, 4, 5, 6 e 7 per l'implementazione dei singoli fattori di valutazione.

Check 15

**Abbiamo adeguato il sistema di valutazione delle performance del personale ai principi dell'art. 9 c. 2?**

Se non abbiamo ancora condotto l'adeguamento, seguiamo le indicazioni del format 1 per quanto riguarda l'impianto complessivo del sistema, e dei format 3, 4, 5, 6 e 7 per l'implementazione dei singoli fattori di valutazione.

**Art. 15 Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo**

Check 16

**Abbiamo adeguatamente promosso presso l'organo di indirizzo politico-amministrativo i principi della riforma, e quindi "la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità"?**

Se riteniamo che il livello di informazione e sensibilità degli organi politico amministrativi del Comune sul tema non sia ancora adeguato all'evoluzione della norma e alle necessità dell'organizzazione dell'Ente, effettuiamo brevi ed efficaci momenti di informazione e riflessione, anche con il supporto dell'OIV/NTV ovvero all'interno della presente iniziativa FORMEZ, per far sì che ci sia il miglior livello di conoscenza dei valori contenuti e ribaditi nelle disposizioni recenti e di adesione agli stessi.

Anche agli amministratori si suggerisce la lettura e l'approfondimento sia del set dei format, sia del reference book al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf), e soprattutto dei principi 1 "Definire le responsabilità e la *governance* relativa al ciclo di gestione della performance" e 7 "Garantire la trasparenza del sistema di misurazione".

**Allegato:** Slide di sintesi direzionale

Le slide replicano le domande di check sopra riportate.