

# COMUNE DI CUTROFIANO

## NUCLEO DI VALUTAZIONE

### RELAZIONE SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA. VERIFICA E CONTROLLO DI GESTIONE.

#### 1. PREMESSA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Cutrofiano consente al Nucleo di Valutazione di poter effettuare le attività di controllo di gestione dirette a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa.

I principi generali a cui si ispira il sistema sono i seguenti:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi;
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. definizione di un processo di valutazione;
5. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

## **2. RAPPORTO SULLA VALUTAZIONE**

Considerando le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, esse possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali.

L'assegnazione degli obiettivi ha previsto diversi momenti di condivisione con il valutato tramite appositi colloqui. Tale fase di condivisione è avvenuta nel medesimo momento in cui è avvenuto il colloquio relativo alla valutazione della performance dell'anno precedente. Il momento dell'assegnazione ha previsto sia gli obiettivi individuali, in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, sia i comportamenti.

Visto il ritardo con cui si è proceduto alla definizione degli obiettivi anche per il 2015 non è stato possibile effettuare monitoraggi intermedi destinati all'eventuale revisione degli obiettivi.

Nella rilevazione degli eventi critici, il Nucleo, al fine di ottenere un quadro più ampio, si è basato anche su interviste con i responsabili politici del settore di pertinenza del valutato.

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi, la rilevazione dei dati è stata costruita sulla base delle osservazioni dirette del valutatore e, come previsto dal sistema, di chi conosce il lavoro svolto dal valutato, facendo riferimento anche alle indicazioni fornite dagli Amministratori.

L'analisi dei dati è stata propedeutica alla valutazione e l'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti ha permesso di determinare il punteggio sintetico finale dell'individuo nel periodo di riferimento.

Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, in futuro si procederà ad effettuare colloqui tra valutatore e valutato che, oltre alla comunicazione del punteggio e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, sarà finalizzato a mettere in evidenza i seguenti fattori:

- indicazioni analitiche, laddove possibile, circa le potenziali aree di miglioramento;
- principali evidenze (provenienti da fonti diverse in caso di approcci aggiuntivi rispetto a quello gerarchico), eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- scostamenti tra la performance individuale attesa e quella effettivamente realizzata;
- motivazioni della valutazione;

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, si predisporrà un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, e l'attribuzione del valore al livello di raggiungimento di ogni obiettivo viene fatta sulla valutazione dei seguenti parametri con relativa scala di misurazione:

-) Parametri:

a) Efficienza: è il rapporto tra il risultato raggiunto e le risorse impiegate. Prevede una gestione ottimale delle risorse umane ed organizzative messe a disposizione dell'obiettivo;

b) Economicità: è il rapporto tra costo preventivo e costo consuntivo. Va intesa sia come economia di spesa ma anche come effettivo risparmio a parità di qualità della performance (ottimizzazione delle risorse finanziarie messe a disposizione);

c) Efficacia: è il rapporto tra il risultato raggiunto e l'obiettivo programmato. Si basa sulla completa soddisfazione della domanda ovvero dalla eliminazione di disservizi o disagi.

-) scala di misurazione

Insufficiente - valore zero

Quasi sufficiente - valore 40

Sufficiente - valore 60

Buono - valore 80

Ottimo - valore 100

I punteggi degli obiettivi sono associati alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore degli indicatori attivati e il numero degli indicatori attivati esprime, dopo la ponderazione in base al peso assegnato, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio parziale individuale (Poi). Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti, da ponderare in base al peso assegnato.

Dalla verifica dei punteggi acquisiti si può ottenere una valutazione della performance dell'Amministrazione in relazione alle attività di mantenimento ed a quelle di miglioramento. Il Nucleo di Valutazione intende continuare l'attività di confronto con gli anni precedenti al fine di poter effettuare una valutazione circa l'andamento della performance negli anni (vedi tabella seguente).

| MEDIA SETTORI                         | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| punteggio finale                      | 91,18 | 91,12 | 86,70 | 92,44 | 96,24 | 91,66 | 94,82 |
| punteggio obiettivi individuali       | 94,03 | 94,28 | 88,04 | 94,73 | 99,75 | 93,88 | 97,92 |
| punteggio comportamenti organizzativi | 88,33 | 83,75 | 82,68 | 85,54 | 85,71 | 85,00 | 85,54 |

Per quanto riguarda le attività di mantenimento si segnala una sostanziale tenuta del buon livello di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. I tempi di risposta alle richieste dei cittadini sono molto contenuti in tutti i settori. Questi risultati hanno prodotto effetti positivi soprattutto nell'ambito del mantenimento di buoni standard qualitativi per quanto attiene alle attività essenziali del Comune. Si potrebbe migliorare qualche parametro qualitativo attraverso l'utilizzo più efficace degli strumenti di programmazione e controllo delle attività di tutto il personale (anche e soprattutto di quello non incaricato di posizione organizzativa) ed una maggiore integrazione tra le attività degli uffici e quelle degli amministratori.

Per quanto riguarda le attività di miglioramento si deve segnalare che la modernizzazione dell'azione amministrativa, l'efficienza-efficacia organizzativa, il livello di trasparenza, possono raggiungere standard qualitativi più elevati.

Tra le attività che potranno registrare un miglioramento nel prossimo futuro si individuano le seguenti:

- a) Per quanto riguarda la trasparenza è opportuno mettere i cittadini nelle condizioni di poter disporre liberamente delle informazioni pubblicabili e, nel caso di argomenti tecnici quali le gare d'appalto e i dati di bilancio, predisporre strumenti semplificativi (ad esempio grafici, tabelle) che possano facilitare la lettura e l'interpretazione dei dati.
- b) E' necessario sensibilizzare i responsabili di settore a programmare in anticipo gli obiettivi da sottoporre ai collaboratori e ad adottare percorsi di crescita organizzativa e formativa più strutturati.
- c) Per quanto attiene la programmazione per obiettivi del Comune si potrebbe implementare un sistema di programmazione e di controllo di gestione che possa consentire, attraverso il coinvolgimento di tutte le parti interessate, l'ottenimento di un sistema di bilancio di previsione più armonico (anche grazie alla elaborazione in maniera adeguata del DUP). Nel 2017 è stato possibile generare una serie di indicatori sintetici in grado di consentire una valutazione più immediata di alcuni parametri economico-sociali. Inoltre, appare opportuno prendere in esame una valutazione dell'assetto organizzativo al fine di adeguare le attività ed i ruoli alle nuove esigenze socio-economiche della comunità e del territorio.

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha integrato il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

I comportamenti del personale dirigente sono stati individuati all'interno di quattro macroaree: leadership, management, relazioni, efficacia.

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LEADERSHIP:</b><br>capacità di orientamento<br>leadership professionale<br>orientamento al cambiamento<br>pensiero strategico                    | <b>RELAZIONI:</b><br>comunicazione<br>integrazione interna<br>relazioni esterne<br>negoziazione e gestione dei conflitti           |
| <b>MANAGEMENT:</b><br>Capacità decisionale<br>Pianificazione ed organizzazione<br>Attenzione alle esigenze dell'utenza<br>Motivazione collaboratori | <b>EFFICACIA:</b><br>Problem solving<br>Controllo e precisione<br>Orientamento alla semplificazione<br>Diffusione delle conoscenze |

I punteggi dei comportamenti organizzativi sono associati a quattro livelli di valutazione (migliorabile, adeguato, buono, ottimo) a cui è collegato il corrispondente valore nella scala di valutazione sopra indicata .

se il valutato è descritto dal livello “migliorabile”, ottiene un punteggio di 2 punti;

se il valutato è descritto dal livello “adeguato”, ottiene un punteggio di 6 punti;

se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene un punteggio di 8;

se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, ottiene un punteggio di 10 punti.

La somma dei vari valori ottenuti per ogni comportamento rappresenta il risultato intermedio che va rapportato al valore massimo realizzabile pari a 100 punti attraverso la seguente formula:

$$P_{co} = ((Co1+Co2+.....Co16)/160)*100 \text{ (da ponderare in base al peso assegnato).}$$

La retribuzione di risultato viene liquidata, relativamente all'anno 2017, in base alla collocazione nelle fasce di merito sotto indicate del punteggio ottenuto (Pra):

-25% retribuzione di posizione assegnata (quota massima) fascia 1: da 95 a 100 punti

-22% retribuzione di posizione assegnata fascia 2: da 90 a 94 “

-19% retribuzione di posizione assegnata fascia 3: da 85 a 89 “

-16% retribuzione di posizione assegnata fascia 4: da 80 a 84 “

-13% retribuzione di posizione assegnata fascia 5: da 75 a 80 “

-0% retribuzione di posizione assegnata fascia 6: meno di 75 “

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “non positiva”. Tale valutazione esclude la possibilità di risultare beneficiario dell'indennità di risultato.

Di seguito si riporta il risultato del punteggio ottenuto dei singoli responsabili dal 2011 al 2017:

|                                       |       |       |        |       |        |       |        |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| SEGRETARIO COM.                       | 2011  | 2012  | 2013   | 2014  | 2015   | 2016  | 2017   |
| punteggio finale                      |       | 94,00 | 88,82  | 96,31 | 97,19  | 95,02 | 97,19  |
| punteggio obiettivi individuali       |       | 97,32 | 89,68  | 98,83 | 100,00 | 97,11 | 100,00 |
| punteggio comportamenti organizzativi |       | 86,25 | 86,25  | 88,75 | 88,75  | 88,75 | 88,75  |
| VIGILANZA                             | 2011  | 2012  | 2013   | 2014  | 2015   | 2016  | 2017   |
| punteggio finale                      | 90,12 | 93,75 | 94,69  | 94,79 | 96,56  | 90,56 | 94,54  |
| punteggio obiettivi individuali       | 94,00 | 96,97 | 100,00 | 97,63 | 100,00 | 92,00 | 97,30  |
| punteggio comportamenti organizzativi | 86,25 | 86,25 | 78,75  | 86,25 | 86,25  | 86,25 | 86,25  |
| AMMINISTRATIVO                        | 2011  | 2012  | 2013   | 2014  | 2015   | 2016  | 2017   |
| punteggio finale                      | 90,50 | 89,57 | 82,62  | 89,64 | 96,56  | 91,93 | 95,40  |
| punteggio obiettivi individuali       | 96,00 | 93,13 | 83,07  | 90,77 | 100,00 | 93,83 | 97,62  |
| punteggio comportamenti organizzativi | 85,00 | 81,25 | 81,25  | 86,25 | 86,25  | 86,25 | 88,75  |
| RAGIONERIA                            | 2011  | 2012  | 2013   | 2014  | 2015   | 2016  | 2017   |
| punteggio finale                      | 91,87 | 91,09 | 87,77  | 90,81 | 94,62  | 92,05 | 95,31  |
| punteggio obiettivi individuali       | 95,00 | 94,77 | 89,52  | 94,83 | 98,25  | 96,48 | 100,00 |
| punteggio comportamenti organizzativi | 88,75 | 82,50 | 82,50  | 78,75 | 83,75  | 78,75 | 81,25  |
| ENTRATE-TRIBUTI                       | 2011  | 2012  | 2013   | 2014  | 2015   | 2016  | 2017   |
| punteggio finale                      | 91,66 | 89,55 | 76,00  | 92,74 | 95,94  | 90,94 | 95,94  |
| punteggio obiettivi individuali       | 93,33 | 92,04 | 73,41  | 95,73 | 100,00 | 93,33 | 100,00 |
| punteggio comportamenti organizzativi | 90,00 | 83,75 | 83,75  | 83,75 | 83,75  | 83,75 | 83,75  |

| UFFICIO TECNICO                       | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016  | 2017  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| punteggio finale                      | 91,66 | 89,70 | 88,12 | 93,16 | 96,56  | 93,23 | 95,36 |
| punteggio obiettivi individuali       | 95,83 | 92,78 | 89,99 | 95,46 | 100,00 | 95,56 | 98,82 |
| punteggio comportamenti organizzativi | 87,50 | 82,50 | 82,50 | 86,25 | 86,25  | 86,25 | 85,00 |
| SUAP                                  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016  | 2017  |
| punteggio finale                      | 91,25 | 90,18 | 88,88 | 89,61 | 96,25  | 87,86 | 90,02 |
| punteggio obiettivi individuali       | 90,00 | 92,94 | 90,59 | 89,89 | 100,00 | 88,82 | 91,70 |
| punteggio comportamenti organizzativi | 92,50 | 83,75 | 83,75 | 88,75 | 85,00  | 85,00 | 85,00 |

### **3. DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER L'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA PER L'ANNO 2017**

Per il 2017 la valutazione dei responsabili di area è avvenuta attraverso le seguenti metodologie:

- a) il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi è stato fatto con l'attribuzione puntuale dei comportamenti osservabili/indicatori per i quattro ambiti di riferimento (leadership, management, relazioni, efficacia);
- b) il peso ponderale "Yi" da attribuito ai risultati parziali previsto nella formula del punteggio finale assegnato ad ogni responsabile di area (Pra) è stato pari a 0,75 per quanto riguarda il valore di "y1" relativo al punteggio parziale individuale (Poi) derivante dal raggiungimento degli obiettivi individuali e 0,25 per quanto riguarda il valore di "y2" relativo al punteggio parziale del comportamento organizzativo (Puo);
- c) sono stati predisposti i parametri di ponderazione degli obiettivi per il 2017 sulla base della tipologia di obiettivi (di mantenimento e di miglioramento);
- d) sono stati approfonditi e condivisi con i responsabili tutti gli aspetti degli obiettivi da assegnare per il 2017;
- e) sono stati definiti in maniera più chiara i valori target legati alla valutazione degli obiettivi;
- f) per la valutazione dei comportamenti organizzativi si è tenuto conto anche delle segnalazioni degli amministratori;
- g) come specificato nella relazione non è stato possibile effettuare il monitoraggio periodico del livello di raggiungimento degli obiettivi a causa del ritardo con cui sono stati definiti gli obiettivi.

#### 4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il nucleo di valutazione, all'inizio del suo mandato, rappresenta che, sulla base delle disposizioni delle norme sui controlli interni, sia necessario predisporre una struttura informativa di controllo che definisca l'insieme delle metodologie di misurazione delle quantità economiche utili per la gestione anche per quanto indicato dal Tuel, che prevede di unificare organicamente tutti gli strumenti di programmazione e pianificazione.

In tale modo il processo di controllo, basato sul confronto tra i risultati ottenuti ed i parametri (risorse, indicatori, target, ..) assunti alla base del controllo, consente una valutazione dell'attività amministrativa e permette di riorientare la gestione in caso di necessità. Inoltre, si ritiene indispensabile programmare la struttura amministrativa del Comune per adattarla alle nuove esigenze del territorio.

Tale organizzazione dovrebbe consentire di:

- 1) garantire l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa;
- 2) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;
- 3) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;
- 4) generare maggiore trasparenza dell'azione amministrativa definendo il sistema coordinato delle responsabilità facenti capo ai titolari delle diverse funzioni, stabilendo la tipologia e l'entità delle risorse che ciascuna unità può impiegare in relazione a dati obiettivi;
- 5) gestire in maniera ottimale le risorse contribuendo ad aumentare il livello di soddisfazione dei cittadini migliorando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa.