



Città di Ginosa

C.A.P. 74013 - Provincia di Taranto - cod. ISTAT 073007

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 244

Del reg.

Data 28.10.2014

COPIA

OGGETTO: Modifica al Sistema di misurazione e valutazione della Performance – Sez. Performance Individuale.

L'anno **DUEMILAQUATTORDICI** il giorno **ventotto** mese di **ottobre** nella **Sala Giunta**, convocata nelle forme prescritte, si è riunita la **GIUNTA COMUNALE**.

Presiede l'adunanza il Sig. Dott. **Vito DE PALMA** nella sua qualità di **SINDACO**.

Alla trattazione dell'argomento riportato in oggetto risultano presenti o assenti i Signori di seguito indicati:

	Presenti	Assenti	
Vito DE PALMA	Si		Sindaco
Marilisa MONGELLI	Si		Vice Sindaco
Pietro PARISI	Si		Assessore
Francesco SANTANTONIO	Si		Assessore
Leonardo GALANTE	Si		Assessore
Mario TOMA	Si		Assessore

Partecipa il Segretario Generale **dott.ssa Francesca PERRONE** che svolge funzioni di ufficiale verbalizzante avvalendosi della collaborazione del personale degli uffici.

Il Presidente, constatato che l'adunanza è valida per il numero degli intervenuti, dichiara aperta la seduta ed invita a deliberare sulla pratica in oggetto indicata.

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la proposta di deliberazione in oggetto e visti i pareri espressi ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 49 del D. Lgs. 18 agosto 2000 n. 267 quali risultano dal documento allegato alla presente deliberazione;

Ritenuta la stessa sufficientemente motivata e condividendo e facendo proprio senza riserve il contenuto della medesima alla quale integralmente si rimanda anche per quanto riguarda i riferimenti normativi;

Con voti espressi in forma palese per appello nominale, favorevoli all'unanimità:

DELIBERA

Di approvare la proposta di seguito trascritta stabilendo che le premesse e gli allegati sono parte integrante e sostanziale della deliberazione.

Di dichiarare la stessa, in relazione all'urgenza di provvedere agli adempimenti conseguenti, con separata unanime votazione, immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.L.gs 18 agosto 2000 n. 267.

Soggetto proponente: Sindaco

OGGETTO: Modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance - sez. Performance Individuale.

PREMESSO:

che con DGC n. 399 del 23/12/2011 è stato approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che ha trovato la sua prima applicazione relativamente alla valutazione per l'anno 2012;

con DGC n. 189 del 17/7/2013 si è parzialmente modificato il collegamento tra la valutazione individuale e la retribuzione di risultato;

con nota del 23/10/2014 il NIV ha trasmesso la proposta di modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance, elaborato dal Nucleo ai fini di una più efficace valutazione della performance individuale ed organizzativa dell'Ente, nonché di una migliore correlazione tra punteggio di valutazione individuale e retribuzione di risultato.

Considerato che solo la concreta applicazione del Sistema alla realtà della complessa attività del Comune consente di calibrare il Sistema e assicurare una valutazione efficace della Performance dell'Ente, utile ad apportare i miglioramenti cui tende il complesso degli atti del Ciclo della Performance.

Viste le modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance - sez. Performance Individuale elaborata dal NIV, che sostituisce interamente la corrispondente sezione del Sistema approvato.

Acquisiti i preventivi pareri di regolarità tecnica e contabile di cui all' art. 49 del D.Lgs. 267 del 18/08/2000;

SI PROPONE

Per le motivazioni di cui in premessa che si intendono integralmente riportate

1. approvare le modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance - sez. Performance Individuale, elaborata dal NIV, che sostituisce interamente la corrispondente sezione del Sistema approvato con le DGC n. 399/2011 e n. 189/2013, allegate alla presente sub 1);
2. Dare atto che con l'approvazione delle modifiche di cui al precedente punto il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Ginosa è costituito dall'Allegato 2);
3. Pubblicare il Sistema di misurazione e valutazione della performance sul sito istituzionale del Comune, in Amministrazione Trasparente, sezione Performance;
4. dichiarare la presente immediatamente eseguibile giusta apposita votazione effettuata allo scopo.

PARERI OBBLIGATORI

Ai sensi dell'art. 49 comma 1 del D.lgs. 18 agosto 2000, n.267 e s.m.i.

REGOLARITÀ TECNICA: Visto, si esprime parere favorevole

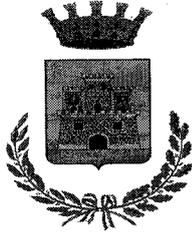
Ginosa, 24/10/14

Il Responsabile dell'Area Economico Finanziaria
Dot.ssa Anna RIZZI

REGOLARITÀ CONTABILE: Visto, si esprime parere favorevole

Ginosa, 24/10/14

Il Responsabile dell'Area Economico Finanziaria
Dot.ssa Anna RIZZI



CITTA' di GINOSA
Provincia di Taranto

Area Affari Generali
Ufficio Segreteria

P.zza Marconi - C.A.P. 74013
Tel. 099.8290217-Fax.099.8244826
nicola.bonelli@comune.ginosa.ta.it

Cod. Fisc.: 80007530738 - P.I. 00852030733

Ginosa, 23/10/2014

-Al Sindaco

→ -Al Segretario Generale

Oggetto: Modifiche al "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance"- sez. Performance Individuale

In allegato, si trasmette copia del documento di proposta di modifiche al **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**, elaborate dal NIV del Comune di Ginosola, ai fini di una più efficace valutazione della Performance individuale ed organizzativa dell'Ente, nonché di una migliore correlazione tra punteggio di valutazione individuale e retribuzione di risultato per i singoli Titolari di Posizione Organizzativa.

Il Presidente del NIV

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il metodo di valutazione della performance individuale applicato ai titolari di posizione organizzativa (P.O.) di questo Ente viene elaborato dal Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV), sulla base dei principi e delle prescrizioni normative del D.Lgs. n. 150 /2009 e sottoposto all'approvazione della Giunta Comunale.

Il processo della performance individuale collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione del titolare di P.O. in un punteggio. Il punteggio massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti che corrispondono ad una prestazione ottimale (rispetto a quanto concordato tra valutatore e valutato al momento dell'assegnazione degli obiettivi).

La valutazione della performance individuale si articola, dunque, in 4 punti fondamentali:

- 1) Valutazione dei risultati ottenuti dal titolare di P.O. con conseguente attribuzione di un punteggio (max 70);
- 2) Valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati dal titolare di P.O. con conseguente attribuzione di un punteggio (max 30);
- 3) Calcolo del punteggio complessivo (max 100) e attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
- 4) Assegnazione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La **valutazione dei risultati** richiede l'individuazione preventiva degli obiettivi e dei conseguenti indicatori atti a determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo dato (risultato).

Gli obiettivi vengono definiti in relazione alle caratteristiche del titolare e della posizione ricoperta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'Ente.

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati in fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- 1) *Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato;*
- 2) *Misurabilità dell'obiettivo;*
- 3) *Chiarezza del limite temporale di riferimento.*

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100, con una incidenza nella valutazione finale non superiore a 70.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna area organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori

quantitativi misurabili ed i relativi pesi.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito, esprime in fase di valutazione il livello di raggiungimento di ciascuno obiettivo.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma di percentuale (da 0% a 100%).

La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'area organizzativa.

Il punteggio conseguito dai titolari di P.O. coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Per quanto attiene agli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse aree organizzative dell'Ente (si pensi ad esempio ad un processo di informatizzazione esteso), nessuna delle quali lo controlla completamente, il sistema prevede che i punteggi degli obiettivi trasversali non rientrano nel computo della valutazione della performance individuale del titolare di P.O. bensì nella valutazione della performance organizzativa di questo Ente.

Sul piano tecnico, la valutazione degli obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Valutazione dei risultati) di seguito descritta:

Individuazione degli obiettivi operativi individuali (col. 1), degli indicatori di verifica (col. 3) e del peso dei singoli obiettivi (col. 5).

Per ciascun titolare di P.O. devono essere individuati un numero limitato di obiettivi (formulati in maniera sintetica ed operativa) corredati dei relativi parametri di valutazione (col. 3). Agli obiettivi individuali viene attribuito un peso (col. 5), in ragione del rilievo e del grado di complessità (col. 2).

Nella colonna 3 devono essere indicati i parametri e gli indicatori di verifica del raggiungimento dell'obiettivo. La somma dei pesi attribuiti deve dare il totale di 100 punti.

La valutazione sarà indicata come segue:

pieno raggiungimento dell'obiettivo (R): punti 1

raggiungimento parziale dell'obiettivo (PR): punti 0,6

mancato raggiungimento dell'obiettivo (NR): Punti 0

Valutazione Intermedia

Consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione attraverso un **colloquio con i singoli titolari di P.O.** dai titolari durante il quale il NIV effettua un monitoraggio dei risultati, rispetto a quanto indicato dal piano degli obiettivi.

In questa fase il NIV si limita a rilevare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati. Il valutatore si limita in questa fase a segnalare l'andamento della prestazione (in linea, al di sotto delle attese , al di sopra delle attese).

Le risultanze vengono comunicate ai titolari di P.O. ed agli organi di direzione politica. Nel caso di

rilevazione di andamenti al di sotto delle attese, il NIV, al fine di riportare l'andamento della prestazione in linea con le attese, propone eventuali azioni correttive al contenuto degli obiettivi.

Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi (col. 7 e 8).

All'inizio dell'anno i titolari di P.O. presentano al NIV tutta la documentazione idonea a consentire la valutazione degli obiettivi.

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione (col. 6), il NIV procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio effettivo (col. 7) secondo la seguente scala:

- **R (obiettivo raggiunto) = punteggio 1**
- **PR (obiettivo parzialmente raggiunto) = punteggio 0,6**
- **NR (obiettivo non raggiunto) = punteggio 0**

Nessun punteggio è attribuito agli obiettivi non valutabili (NV), considerando tali gli obiettivi che, per impossibilità originaria o sopravvenuta accertata dal NIV o evidenziata dai Titolari di P.O., non possono essere realizzati.

Gli obiettivi non valutabili non sono computati nella somma di cui al successivo paragrafo per la determinazione del punteggio finale.

Determinazione punteggio finale (col. 8)

Il punteggio finale di ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il peso (col. 5) per il punteggio effettivo (col. 7).

La somma dei punteggi finali di ciascun obiettivo valutabile determina il punteggio finale della valutazione complessiva.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100.

A ciascun Titolare viene assegnato, per la valutazione dei risultati, il 70% del punteggio finale complessivo.

LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il secondo piano della valutazione prevede il riferimento ad alcuni comportamenti professionali ed organizzativi rispetto all'ambito di applicazione ed agli effetti attesi.

La valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso un'apposita scheda elaborata dal NIV (**Valutazione sui comportamenti organizzativi**), secondo il modello allegato.

Il NIV potrà procedere autonomamente alla modifica o integrazione dei contenuti della scheda ove ne ravvisi l'opportunità, a partire dalla valutazione successiva a quella dell'anno in corso.

Il metodo prevede la partecipazione attiva del valutato attraverso la predisposizione di specifica relazione relativa ad ogni area dei comportamenti organizzativi.

1. Attribuzione del peso percentuale delle aree

Il NIV definisce il peso percentuale di ciascuna area sulla base dell'importanza relativa rispetto al totale della valutazione.

La somma dei pesi attribuiti a ciascun comportamento deve dare il totale di 100. Questa fase si conclude con il completamento da parte del NIV, della scheda per ciascun titolare di P.O, firmata per condivisione.

2. Valutazione intermedia

In occasione del colloquio di valutazione intermedia, il NIV e il titolare di P.O. fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla. Come avviene per la valutazione su obiettivi, il valutatore si limita in questa fase a segnalare l'andamento della prestazione (in linea, al di sotto delle attese , al di sopra delle attese).

Nell'ipotesi di rilevazione di andamenti al di sotto delle attese, il NIV, al fine di riportare l'andamento della prestazione in linea con le attese, propone eventuali azioni correttive all'attività svolta.

3. Relazioni del valutato

Nelle relazioni relative ad ogni singola area, il Titolare di P.O., oltre a fornire i dati richiesti, evidenzia i problemi incontrati, le cause di successo o insuccesso, le soluzioni adottate per migliorare le proprie prestazioni.

4. Valutazione finale

Sulla base dei report di autovalutazione, la valutazione finale è espressa secondo i seguenti punteggi:

- **contributo sufficiente = punteggio 0**
- **contributo buono = punteggio 0,6**
- **contributo elevato = punteggio 0,8**
- **contributo eccellente = punteggio 1**

5. Determinazione punteggio singole aree

Il punteggio finale per singole aree si ottiene moltiplicando il peso dell'area per il punteggio parziale assegnato.

6. Determinazione punteggio finale dei comportamenti organizzativi

La formula di calcolo per il punteggio finale totale è pari al 30% della somma dei singoli punteggi relativi alle singole aree. Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100. A ciascun Titolare viene assegnato, per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il 30% del punteggio finale complessivo.

LA VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

La valutazione finale di sintesi si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue :

Valutazione su risultati Max 100 punti	Incidenza sulla valutazione Finale al 70%	Max 70 punti
Valutazione su comportamenti organizzativi Max 100 punti	Incidenza sulla valutazione Finale al 30%	Max 30 punti
Valutazione finale della prestazione del titolare di P.O.	Somma delle valutazioni dei due piani di valutazione	Max 100 punti

L'esito della valutazione viene comunicato a ciascun titolare di P.O. in forma scritta.

CASI PARTICOLARI

1. Ridefinizione degli obiettivi

Cause non prevedibili, determinate anche dal cambiamento del contesto normativo/istituzionale o dalla sopravvenuta carenza di risorse, possono mutare, nel corso dell'anno, la valutazione sul peso degli obiettivi o l'introduzione di nuovi obiettivi. La valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio anno.

2. Mutamento della posizione organizzativa in corso d'anno.

E' possibile che una posizione organizzativa muti nella durata in corso d'anno.

In tal caso, i titolari il cui incarico non abbia raggiunto almeno i quattro mesi nel corso dell'anno non percepiscono la retribuzione di risultato.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore viene comunque effettuata dal NIV e rileva ai fini della performance organizzativa.

Al fine di garantire l'attuazione del principio di trasparenza sancito dall'art. 11 del D.Lgs. 150/2009, l'esito della valutazione dovrà essere pubblicato sul sito internet del Comune.

IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

La correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato è effettuata secondo il seguente schema:

Fascia di punteggio	Fino a 50 punti	Da 51 a 70 punti	Da 71 a 90 punti	Da 91 a 100 punti
<i>Retribuzione di risultato prevista per singola posizione organizzativa</i>	<i>Retribuzione pari a 0</i>	<i>1/3 della retribuzione prevista</i>	<i>2/3 della retribuzione prevista</i>	<i>Intera retribuzione prevista</i>

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

CRITERI DI MISURAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI	INDICATORI DA UTILIZZARE PER LA VALUTAZIONE	PESO AREA	PUNTEGGIO PARZIALE	PUNTI TOTALI <i>(PESO AREA X PUNTEGGIO PARZIALE)</i>
<p>Competenze tecnico-professionali</p>	<p>Si valutano il rendimento quantitativo e qualitativo della prestazione, il possesso di conoscenze specialistiche, la capacità di applicazione operativa, la capacità di risolvere problemi ad elevata complessità tecnica, la capacità di utilizzo delle risorse (es. strumenti informatici, nuovi strumenti di lavoro, ecc...), il grado di aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, sulla base di apposita relazione del valutato.</p> <p>Elevata conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione e nel settore: Punti 1</p> <p>Approfondita conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione nel settore: punti 0,8</p> <p>Buona conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione nel settore: punti 0,6</p> <p>Sufficiente conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione nel settore: punti 0</p>	25%		
<p>Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità, capacità di coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, attitudine a favorire crescita professionale del personale.</p>	<p>I dirigenti dovranno produrre una relazione in cui siano documentati i metodi adoperati per informare, motivare e responsabilizzare il personale sugli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire e sulla risoluzione delle criticità quotidiane. La valutazione avverrà secondo i seguenti parametri:</p> <p>Metodologia adottata puntuale e continua: punti 1</p> <p>Metodologia adottata puntuale, ma saltuaria: punti 0,8</p> <p>Metodologia adottata generica e saltuaria: punti 0,6</p> <p>Metodologia assente : punti 0</p>	25%		

<p>Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni</p>	<p>I dirigenti dovranno rendere conto di come abbiano valutato il personale dimostrando di aver creato dei metodi che consentano valutazioni quanto più possibili oggettive e miranti ad una significativa differenziazione delle valutazioni: Metodologia adottata con esplicazione puntuale e dettagliata dei metodi adoperati caratterizzati da attenta analisi e valutazione: punti 1 Metodologia adottata con esplicazione dei metodi adoperati caratterizzati da buona oggettività: punti 0,8 Metodologia adottata con esplicazione generica dei metodi adoperati: punti 0,6 Assenza di esplicazione della metodologia attuata: punti 0</p>	<p>25%</p>		
<p>Collaborazione efficace con il Segretario Generale e con l'Amministrazione; ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni.</p>	<p>Verranno valutati i tempi di risposta alle richieste scritte inviate anche a mezzo posta elettronica da Sindaco, Assessori e Segretario Generale, per informazioni o adempimenti di competenza con annessa capacità di proporre soluzioni. In particolare, si precisa che i dirigenti dovranno tempestivamente ed efficacemente riscontrare gli adempimenti richiesti. In sede di valutazione si da atto che verranno considerate come non riscontrate anche le risposte errate, ovvero le risposte negative non adeguatamente motivate e non contenenti proposte risolutive. L'attribuzione del punteggio avverrà applicando i seguenti criteri: riscontro nei tempi prescritti: punti 1 riscontro con ritardo inferiore al 50% dei tempi prescritti: punti 0,8 riscontro con ritardo superiore al 50% dei tempi prescritti: punti 0,6 mancato riscontro: punti 0</p>	<p>25%</p>		

Formula per il calcolo del totale: il 30% della somma dei singoli punteggi finali / 4 (num. aree)

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa

Il documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune di Ginosa (d'ora in avanti "Sistema").

La definizione del Sistema, previsto dal dlgs 150/2009, Art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti OIV), in sede di prima attuazione.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del dlgs 150 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. due allegati che sviluppano il Sistema con riferimento ad alcuni ambiti di misurazione e valutazione previsti dal dlgs 150/2009 e a quelli propri della propria *mission* dell'Amministrazione e cioè:
 - a. la performance organizzativa
 - b. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In linea generale il Sistema è un documento metodologico che rinvia l'attuazione al Piano della performance, elaborato sotto la responsabilità dell'Amministrazione.

1. La valutazione delle attività amministrative nei Comuni

1.1 Evoluzione delle norme

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione che ha avuto luogo negli anni 90 ha preso avvio dalla volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi pubblici.

Tappa fondamentale di questo processo è stata l'emanazione del D.lgs n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'Art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Sono stati così ridefiniti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (Art. 2);
2. Il controllo di gestione (Art.4);
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (Art.5);
4. La valutazione e il controllo strategico (Art. 6).

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta di recente la L. 15/2009 con il relativo decreto delegato D.Lgs. 150/2009 che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.Lgs. 286/1999.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

1.2 Applicabilità del dlgs. 150/2009 per i Comuni.

Gli ambiti di applicazione del D. Lgs 150/2009 trovano le fonti di riferimento nell'Art. 16 " Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'Art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".

Dalla lettura congiunta degli articoli citati si evince che:

- negli ordinamenti delle regioni anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'Art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3;
- le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli Artt. 3 "Principi generali", 4 "Ciclo di gestione della performance", 5 comma 2 "Obiettivi e indicatori", 7 "Sistema di valutazione e misurazione della performance", 9 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale" e 15 comma 1 "Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo"
- nelle more dell'adeguamento di cui all'Art 16, comma 2, da attuarsi entro il 31 Dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente titolo sino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

II. Funzioni e soggetti attuatori delle disposizioni del dlgs. 150/2009

La tabella 1 indica le principali disposizioni del dlgs. 150 applicabili ai comuni e i relativi soggetti attuatori. Dalla tabella si evince che le responsabilità operative dell'OIV, previsto dall'Art 14 del dlgs. 150, riguardano (v. voci in grassetto):

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione entro il 31 dicembre 2011.
2. la valutazione della performance del comune nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012 (con un primo piano semplificato per il 2011), con riferimento alle attività svolte nell'anno precedente, al Sistema di misurazione e valutazione della performance ed al Piano della performance approvato dalla Giunta comunale entro le scadenze di legge per gli enti locali;
3. l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
4. la convalida della "Relazione sulla performance" approvata dalla Giunta comunale.

In aggiunta a queste funzioni operative vi è una funzione di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Tabella 1 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
----------	--------------------	--------------------

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione	OIV	Art. 30, comma 3 (entro il 30/9/10)
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art. 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV	Art. 14 comma 5

III. Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. Art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. Art. 8):

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Secondo gli artt. 16 e 31 gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 comma 2, 7, 9, 15 comma 1, 17 comma 2, 18, 23 commi 1 e 2, 24 commi 1 e 2, 25, 26 e 27 comma 1. Tale adeguamento ai sensi dell'Art 16 comma 3 e 31 comma 4 deve attuarsi entro il 31/12/2010. Pertanto in sede di prima applicazione del dlgs. 150/2009 l'OIV deve provvedere, entro il 31 dicembre 2010, sulla base degli indirizzi della Civit, a definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'Art. 7 in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011. Come supporto all'elaborazione del Sistema si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla Civit con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto "*Linee guida per la definizione di standard di qualità*" e la n. 89/2010 avente per oggetto "*Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*". La delibera n. 89 si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo. Infine, occorre tenere conto della Delibera Civit n. 104/2010 avente per oggetto la "*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010*".

IV. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.Lgs 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella tabella 2, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione

sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.Lgs 150/2009.

Tabella 2 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti •Definizione strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi triennali di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione e dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) •Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità 	<ul style="list-style-type: none"> •Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice con controllo di gestione •Dirigenti •Valutatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione •OIV •Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice di •OIV •Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice •OIV • Ufficio sviluppo organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche •Bilancio realzione previsionale e programmatica 	<ul style="list-style-type: none"> •PEG/PDO e piano delle attività (piano performance) 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemi di misurazione e valutazione della performance •Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione e del controllo di gestione su indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contratti collettivi per le risorse 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma di trasparenza ed integrità

a

•Piano strategico	•Indicatori di performance	•Referto del Controllo gestione	•Relazione di sulla performance dell'ente nel suo complesso
-------------------	----------------------------	---------------------------------	---

Tempi	•Entro 31 Dicembre anno n	•Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro gennaio anno n+1	•Cadenza semestrale a partire dall'anno n+1	•Rendicontazioni e indicatori di performance entro marzo anno n+2	•Aprile anno n+2	•Maggio anno n+2	•Entro 31 dicembre anno n
				•Referto controllo di gestione entro aprile anno n+2			

Allegato 1. Valutazione della performance organizzativa

1. Ambiti di valutazione

L'art. 8 del dlgs 150 definisce gli ambiti di valutazione della performance organizzativa, e cioè, per il Comune di Ginosa:

- lo stato di attuazione di piani e programmi
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione
- la promozione delle pari opportunità.

Ciò significa:

1. effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita
2. rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite

3. svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni
4. acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, (2) agli altri responsabili di unità organizzativa e (3) all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

L'OIV, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse (v. Art. 14, comma 5), elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

2. La selezione degli indicatori e dei valori attesi (target)

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target, cioè valori desiderati di un'attività. Gli indicatori potranno essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output),
- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza)
- di impatto, o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'acquisizione, l'analisi, l'elaborazione e la diffusione. Uno strumento metodologico utile alle strutture di supporto è la definizione di un "protocollo per la rilevazione dei dati ed indicatori".

Piani, programmi, obiettivi, fabbisogni di risorse e indicatori devono essere messi in relazione tra loro mediante un "Albero della performance", sviluppabile a cascata sui diversi livelli organizzativi.

Un problema critico si pone sui criteri di misura adottati per gli indicatori dove, accanto a misure rigorose di quantità reali, possono coesistere valutazioni qualitative per le quali è ineliminabile una componente di soggettività nel valutatore. Si tratta, in questi casi, di prevedere misure di garanzia nel protocollo di valutazione che attenuino effetti di "bias".

La delibera Civit n. 89.2010 definisce una metodologia per la caratterizzazione degli indicatori (v. tabella3).

Figura 1 – Una classificazione degli indicatori di performance

(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

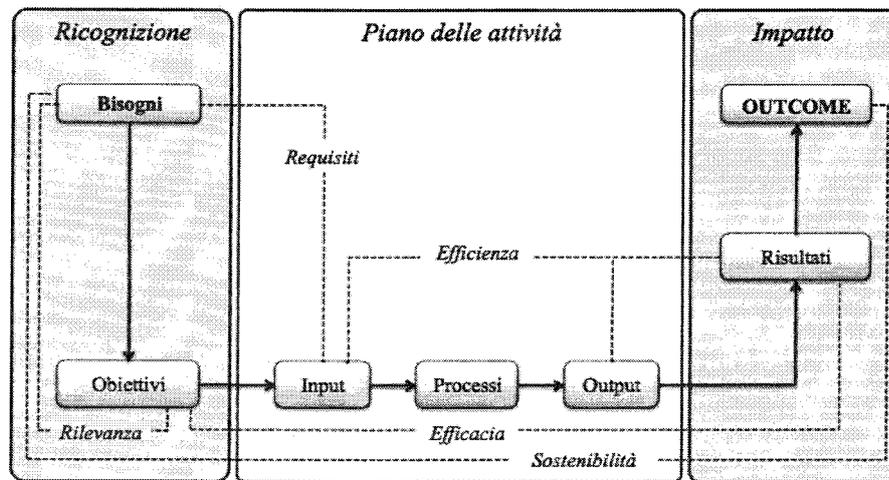


Tabella 3 - Scheda anagrafica dell'indicatore

(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perchè vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura? misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?

Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

3. Il sistema di valutazione della performance dell'organizzazione

3.1 L'albero della performance

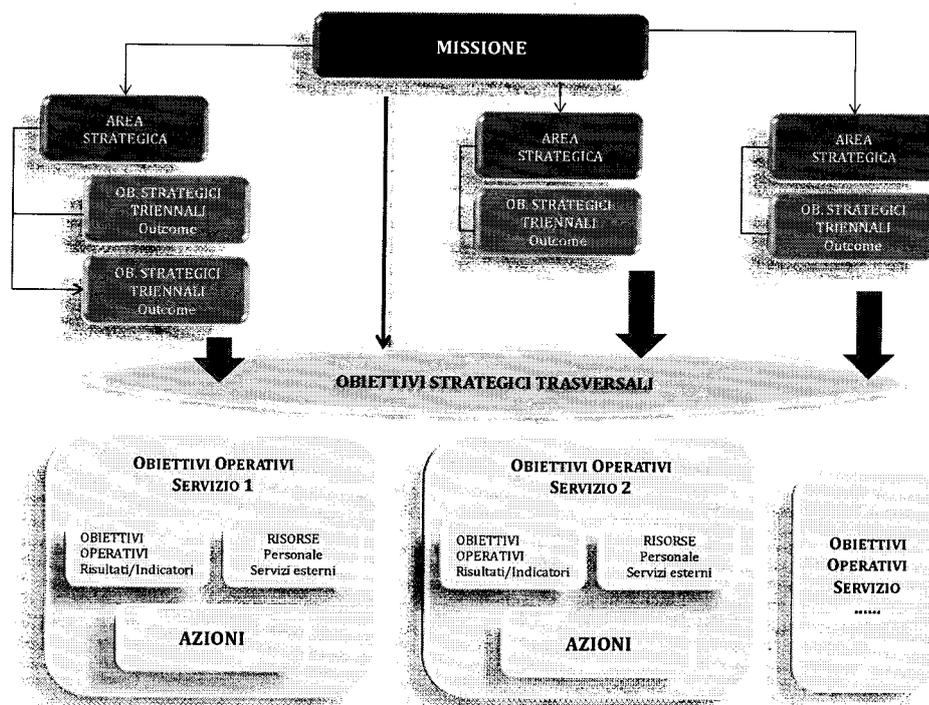
Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performances definisce le modalità/strumenti/ tempi di rilevazione delle performances organizzative in ragione del Piano delle Performances approvato dall'Amministrazione. Il Sistema di Misurazione, in coerenza con gli indicatori specificamente previsti per ciascun obiettivo può prevedere misurazioni quantitative e/o qualitative, le misurazioni possono riferirsi a dati disponibili presso gli Uffici comunali o ad informazioni che coinvolgono altre istituzioni/stakeholders/cittadini. La valutazione della performance organizzativa esprime il risultato che una intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini

Il Sistema di misurazione indica:

- le modalità di ponderazione dei diversi obiettivi sia strategici che operativi,
- il peso che assumono indicatori differenti nella misurazione del raggiungimento di un medesimo obiettivo e le modalità di acquisizione delle informazioni relative al risultato/target da raggiungere, le forme di coinvolgimento degli stakeholders nella misurazione
- le modalità di raccordo tra misurazione della performance organizzative e della performances individuale

In fase di prima progettazione ed implementazione del Piano delle Performances sono stati definite alcune caratteristiche basiche del Sistema di Misurazione.

Figura 2 – Modello albero della performance



a) Area strategica

Come indicato anche dalle delibere Civit, le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

b) Obiettivi Strategici Triennali

Agli Obiettivi Strategici Triennali vengono associati Indicatori di Outcome, prevalentemente ma non esclusivamente quantitativi, e la cui misurazione sia consentita attraverso il reperimento di informazioni elementari e complesse comunque disponibili all'interno del Comune e, più in particolare dell'unità organizzativa specifica

Per ciascun Indicatore sono definiti le fonti informative di riferimento, i periodi di misurazione di riferimento delle stesse

La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato e lo stato di attuazione delle policies. La misurazione annuale degli OBST è evidenziata nella Relazione Annuale elaborata dall'OIV sebbene non concorra a definire annualmente elementi significativi per la quantificazione di retribuzioni di risultato

In ogni caso, proprio per la valenza di medio termine della performances strategica propria degli OBST si prevede per ciascun triennio una Outlook Analysis,, che prevede l'analisi delle policies e del contesto esterno/interno, la misurazione del raggiungimento dei target triennali previsti, Le risultanze del raggiungimento dei target triennali concorrono ad aggiornare il profilo curriculare dei responsabili operativi (dirigenti e non).

In fase di predisposizione del Piano delle Performances a ciascun Indicatore di Outcome potrà essere assegnata una rilevanza differente a seconda dell'importanza e significatività che l'indicatore assume rispetto all'outcome individuato, secondo la seguente metrica:

Grado di rappresentatività dell'indicatore	Relazione tra indicatore ed outcome
Elevato	L'indicatore è connesso in modo diretto e significativo all'outcome individuato e ne esprime pienamente gli effetti e la valenza rispetto alle policies di riferimento
Rilevante	L'indicatore esprime una parte significativa degli effetti delle policies di riferimento pur non concorrendo da solo ad esprimere il raggiungimento dell'outcome
Parziale	L'indicatore esprime fenomeni importanti, sebbene parzialmente legati all'Outcome previsto

Sarà cura dell' ufficio responsabile della misurazione evidenziare Indicatori che, prevalentemente, esprimano un grado di significatività compreso tra Rilevante ed Elevato, al fine di evitare la frammentazione del sistema di indicatori e l'aumento della complessità del processo di misurazione

c) Obiettivi Operativi annuali

La misurazione degli Obiettivi Strategici è assicurata attraverso l'esplosione dei singoli Obiettivi Operativi Annuali di riferimento. Tanto consente di avere un raccordo diretto ed esplicito tra priorità strategiche (gli Obiettivi Strategici triennali) e obiettivi gestionali (gli Obiettivi Operativi annuali) e , quindi di agganciare ai primi il piano di individuazione di attività/progetti/risorse proprio del PEG. In tale modo, si assicura la integrazione dei diversi strumenti di programmazione finanziaria e strategico/operativa e la unitarietà del Sistema di Programmazione e Monitoraggio. Per ciascun Indicatore sono definiti le fonti informative di riferimento, i periodi di misurazione di riferimento delle stesse

A ciascuno degli Obiettivi Operativi Annuali, in fase di programmazione del Piano delle Performances, dovrà essere assegnato un peso che evidenzia l'importanza e la significatività dell'Obiettivo Operativo rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Strategico. Il peso sarà espresso in termini percentuali, secondo la seguente metrica:

Grado di significatività dell'Obiettivo Operativo	Relazione tra Obiettivo Operativo e Obiettivo Strategico
60-100%	L'Obiettivo Operativo è direttamente connesso all'Obiettivo Strategico. Il mancato raggiungimento del primo preclude la possibilità di perseguire le priorità annuali individuate attraverso l'OBST di riferimento
30/60	L'Obiettivo Operativo è significativo e il suo raggiungimento incide sulla possibilità di perseguire le priorità strategiche annuali
10/30	L'Obiettivo Operativo può concorrere parzialmente e, solo, insieme agli altri Obiettivi operativi alla realizzazione dell'OBST di riferimento

Gli Obiettivi Operativi dovranno esprimere una rilevanza minima del 10% rispetto all'Obiettivo Strategico di riferimento

d) Periodicità della misurazione

Il Sistema di Misurazione si articola in fasi e modalità di misurazione differenti:

Fase	Obiettivi	Strumenti
Semestrale	Monitorare il grado di avanzamento	Relazione Semestrale di Revisione

	degli Obiettivi operativi, consentire interventi di variazione ed aggiustamento rispetto alle risorse ed alle attività previste	(RSR), predisposta dal Segretario Generale Dirigente di Area, supportato dalle evidenze del Controllo di Gestione, in accordo con i Dirigenti di Servizio/Ufficio. La RSR evidenzia le dimensioni significative e concorda con i Dirigenti le eventuali variazioni da apportare
Annuale	Consentire la valutazione della performances organizzativa annuale. Porre le basi per la programmazione del nuovo anno	Relazione Annuale sulla performances organizzativa
Triennale	Valutare gli impatti/effetti delle policies e il grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici Triennali	Outlook Analysis da redigere con il concorso degli Stakeolders interni ed esterni coinvolti nella verifica dei differenti outcome

L'albero della performance è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura che, una volta a regime, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale albero collega le funzioni e i servizi in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di servizio/unità organizzativa.

I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua declinazione operativa nel Piano della performance.

Per la definizione di tale albero, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore" La catena strategica del valore è ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura 3 – La catena strategica del valore

Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	SVILUPPO E MANTENIMENTO DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE
	MANTENIMENTO DELLE INFRASTRUTTURE
	GESTIONE DELLE TECNOLOGIE

Funzioni di supporto	SUPPORTO AI SERVIZI E ALLE POLITICHE ISTITUZIONALI
FUNZIONI PRIMARIE	COESIONE SOCIALE
	SERVIZI ISTITUZIONALI
	ASSETTO DEL TERRITORIO
	POLITICHE EDUCATIVE E CULTURALI
	POLITICHE DELLA SICUREZZA

Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella 4, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'ente.

Tabella 4 – Un mappa delle funzioni e dei servizi (parziale)

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane
		Sviluppo risorse umane
		Bilancio e programmazione
		Contabilità generale
		Gestione del patrimonio
		Tributi
		Società partecipate
	Mantenimento delle infrastrutture	Manutenzione stabili di proprietà del comune
	Gestione e sviluppo delle tecnologie	Innovazioni tecnologiche
Gestione servizi informativi		
Sviluppo serv. Informativi		
Funzioni di supporto	Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	Approvvigionamenti

	istituzionali	Stampa
		Comunicazione
		Sicurezza del lavoro
		Servizio legale
		Pianificazione e controllo strategico
		Controllo di gestione
		Supporto agli organi collegiali /politici
		Affari generali
		Servizi statistici
		Magazzino
		Autoparco
		Politiche comunitarie
		Appalti opere pubbliche e manutenzione
Funzioni primarie	Coesione sociale	Disabilità e infermità mentale
		Anziani
		Asili nido
		Famiglie e minori
		Povertà
		Servizi immigrati
		Servizio assegnazione alloggi E.R.P.
		Dipendenze
	Servizi Istituzionali	Anagrafe
		Stato civile
		servizi elettorali
		Servizio sportello polifunzionale
		Notificazione e pubblicazione all'albo
		Protezione civile
		Protocollazione e archiviazione documentale
	Politiche di gestione del territorio	pianificazione urbanistica e del territorio
		Edilizia
		Mobilità
		Servizi per l'ambiente

		Opere pubbliche
		Manutenzione strade
		Manutenzione verde pubblico
		Servizi alle imprese e commercio
		Pubblica illuminazione
		Servizio espropri
		Servizio edilizia pubblica
		Gestione risorse forestali
		Politiche educative e culturali
	Servizio trasporto scolastico	
	Servizio mense	
	Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione	
	Sport	
	Cultura	
	Spettacolo	
	Giovani	
	Turismo	
	Politiche della sicurezza	Polizia Amministrativa
		Sicurezza stradale
		Sicurezza urbana/polizia giudiziaria

Costruita la mappa dei servizi/processi/progetti, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun elemento della mappa strategica.

3.2 La declinazione organizzativa

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno del Comune e del loro contributo alle attività delineate nella catena strategica del valore. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

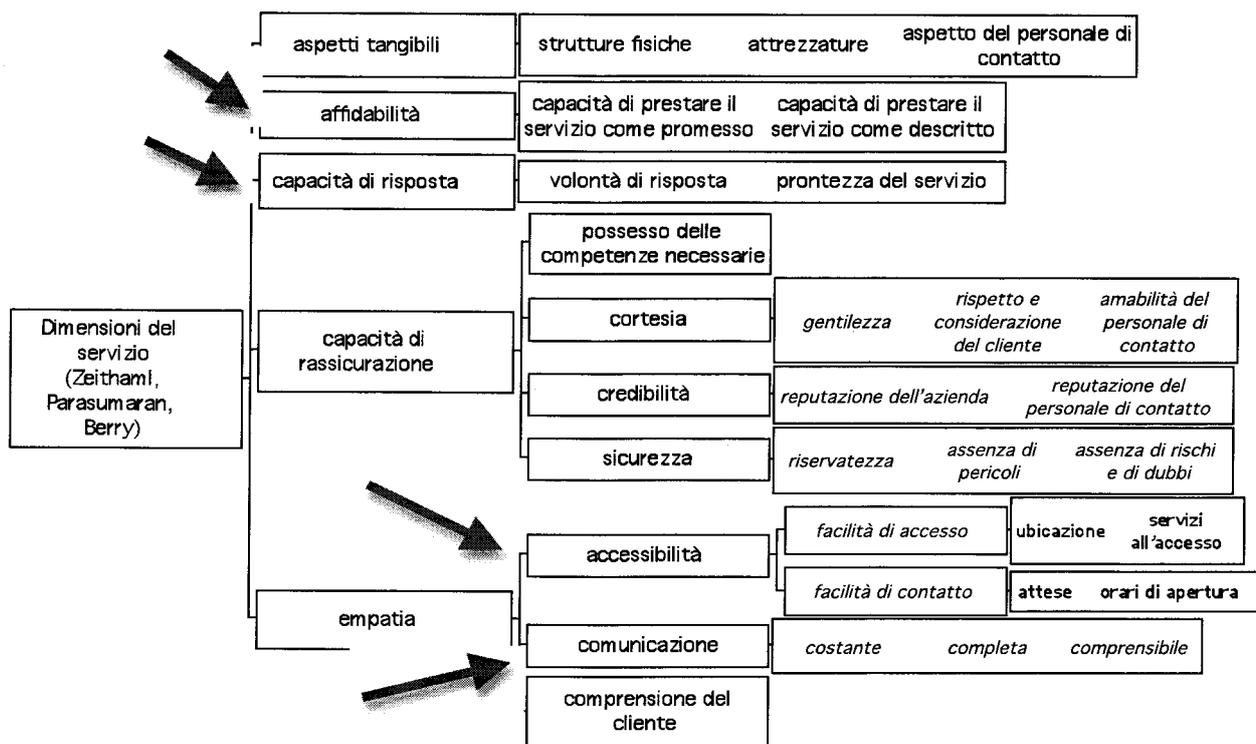
- definire la mappa dei centri di responsabilità
- tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività
- circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

3.3 Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative

Per le unità organizzative è molto utile, ai fini della valutazione della performance organizzativa, integrare le informazioni descritte in precedenza in un modello di valutazione uniforme che va istanziato per ciascun servizio valutato.

La delibera n. 88.2010 della Civit propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi. Oltre a questa delibera, nel seguito del documento terremo conto anche del modello proposto da V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, Mc-Graw-Hill, Milano 1991, rappresentato nella figura 4, nella quale la performance è definita da un grafo ad albero a più dimensioni a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

Figura 4 – Un modello per la qualità dei servizi



Il problema principale della valutazione dei servizi è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione. Alcune di queste dimensioni sono misurabili oggettivamente (p. e. orari di apertura), altre lo sono con maggiore difficoltà (p. e. comprensibilità della comunicazione). In questi casi nel Sistema si devono adottare misure opportune per ridurre la discrezionalità della valutazione (p. e. indagini di *customer satisfaction*). In ogni caso, la Civit impone di associare un "valore programmato" (*target*) a ciascun indicatore di qualità.

Le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio.

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera Civit n. 88.2010 sono quattro: **accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia**. La stessa delibera prevede anche che si "possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato". E' opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate da Civit trovano corrispondenza nel modello della figura 4 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati nella tabella 5 e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Tab. 5 Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	- numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale - numero di ore di apertura giornaliera/totale - numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale - unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale - posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	- numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati - numero visitatori sito internet - numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati - numero richieste pervenute mensilmente via e-mail - numero telefonate mensili - numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale - numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale
Tempestività	- tempo medio di erogazione del servizio - tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi - tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono - tempo medio di evasione di una pratica di segreteria - numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase
Trasparenza	- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi - numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni
Costo per unità di output	- costo del servizio/numero di pratiche evase
Conformità	- numero pratiche evase conformemente/totale pratiche - numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati

Allegato 2. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

3.1 I sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal d.lgs. 286/1999. Il d.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno, schematizzati nei riquadri seguenti:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura

OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
LOGICA	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
STRUMENTI	Normativa, principi di revisione contabile
TEMPI	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009</i>	
SOGGETTI	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente.
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
TEMPI	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte dell'OIV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
<i>La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001</i>	
SOGGETTI	Oiv

	Dirigenti
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	Annuale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico	
<i>Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999, sono state novellate dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009</i>	
SOGGETTI	Oiv
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale
STRUMENTI	Piano strategico, Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

3.2 Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Sia il D.Lgs 150/2009 (vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art 5, comma 1) che l'art. 21 della legge 196/2009 contemplano un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

A tal fine occorre preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente prevedendo:

- a) l'utilizzo di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi del albero della performance;
- b) l'attribuzione degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG;
- c) l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione
- d) la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse –risultati.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il metodo di valutazione della performance individuale applicato ai titolari di posizione organizzativa (P.O.) di questo Ente viene elaborato dal Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV), sulla base dei principi e delle prescrizioni normative del D.Lgs. n. 150 /2009 e sottoposto all'approvazione della Giunta Comunale.

Il processo della performance individuale collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione del titolare di P.O. in un punteggio. Il punteggio massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti che corrispondono ad una prestazione ottimale (rispetto a quanto concordato tra valutatore e valutato al momento dell'assegnazione degli obiettivi).

La valutazione della performance individuale si articola, dunque, in 4 punti fondamentali:

- 1) Valutazione dei risultati ottenuti dal titolare di P.O. con conseguente attribuzione di un punteggio (max 70);
- 2) Valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati dal titolare di P.O. con conseguente attribuzione di un punteggio (max 30);
- 3) Calcolo del punteggio complessivo (max 100) e attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
- 4) Assegnazione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La **valutazione dei risultati** richiede l'individuazione preventiva degli obiettivi e dei conseguenti indicatori atti a determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo dato (risultato).

Gli obiettivi vengono definiti in relazione alle caratteristiche del titolare e della posizione ricoperta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'Ente.

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- 1) *Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato;*
- 2) *Misurabilità dell'obiettivo;*
- 3) *Chiarezza del limite temporale di riferimento.*

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100, con una incidenza nella valutazione finale non superiore a 70.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna area organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori

quantitativi misurabili ed i relativi pesi.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito, esprime in fase di valutazione il livello di raggiungimento di ciascuno obiettivo.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma di percentuale (da 0% a 100%).

La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'area organizzativa.

Il punteggio conseguito dai titolari di P.O. coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Per quanto attiene agli obiettivi "*trasversali*", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse aree organizzative dell'Ente (si pensi ad esempio ad un processo di informatizzazione esteso), nessuna delle quali lo controlla completamente, il sistema prevede che i punteggi degli obiettivi trasversali non rientrano nel computo della valutazione della performance individuale del titolare di P.O. bensì nella valutazione della performance organizzativa di questo Ente.

Sul piano tecnico, la valutazione degli obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Valutazione dei risultati) di seguito descritta:

Individuazione degli obiettivi operativi individuali (col. 1), degli indicatori di verifica (col. 3) e del peso dei singoli obiettivi (col. 5).

Per ciascun titolare di P.O. devono essere individuati un numero limitato di obiettivi (formulati in maniera sintetica ed operativa) corredati dei relativi parametri di valutazione (col. 3). Agli obiettivi individuali viene attribuito un peso (col. 5), in ragione del rilievo e del grado di complessità (col. 2).

Nella colonna 3 devono essere indicati i parametri e gli indicatori di verifica del raggiungimento dell'obiettivo. La somma dei pesi attribuiti deve dare il totale di 100 punti.

La valutazione sarà indicata come segue:

pieno raggiungimento dell'obiettivo (R): punti 1

raggiungimento parziale dell'obiettivo (PR): punti 0,6

mancato raggiungimento dell'obiettivo (NR): Punti 0

Valutazione Intermedia

Consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione attraverso un **colloquio con i singoli titolari di P.O.** dai titolari durante il quale il NIV effettua un monitoraggio dei risultati, rispetto a quanto indicato dal piano degli obiettivi.

In questa fase il NIV si limita a rilevare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati. Il valutatore si limita in questa fase a segnalare l'andamento della prestazione (in linea, al di sotto delle attese, al di sopra delle attese).

Le risultanze vengono comunicate ai titolari di P.O. ed agli organi di direzione politica. Nel caso di rilevazione di andamenti al di sotto delle attese, il NIV, al fine di riportare l'andamento della

prestazione in linea con le attese, propone eventuali azioni correttive al contenuto degli obiettivi.

Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi (col. 7 e 8).

All'inizio dell'anno i titolari di P.O. presentano al NIV tutta la documentazione idonea a consentire la valutazione degli obiettivi.

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione (col. 6), il NIV procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio effettivo (col. 7) secondo la seguente scala:

- R (obiettivo raggiunto) = punteggio 1
- PR (obiettivo parzialmente raggiunto) = punteggio 0,6
- NR (obiettivo non raggiunto) = punteggio 0
-

Nessun punteggio è attribuito agli obiettivi non valutabili (NV), considerando tali gli obiettivi che, per impossibilità originaria o sopravvenuta accertata dal NIV o evidenziata dai Titolari di P.O., non possono essere realizzati.

Gli obiettivi non valutabili non sono computati nella somma di cui al successivo paragrafo per la determinazione del punteggio finale.

Determinazione punteggio finale (col. 8)

Il punteggio finale di ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il peso (col. 5) per il punteggio effettivo (col. 7).

La somma dei punteggi finali di ciascun obiettivo valutabile determina il punteggio finale della valutazione complessiva.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100.

A ciascun Titolare viene assegnato, per la valutazione dei risultati, il 70% del punteggio finale complessivo.

LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il secondo piano della valutazione prevede il riferimento ad alcuni comportamenti professionali ed organizzativi rispetto all'ambito di applicazione ed agli effetti attesi.

La valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso un'apposita scheda elaborata dal NIV (**Valutazione sui comportamenti organizzativi**), secondo il modello allegato.

Il NIV potrà procedere autonomamente alla modifica o integrazione dei contenuti della scheda ove ne ravvisi l'opportunità, a partire dalla valutazione successiva a quella dell'anno in corso.

Il metodo prevede la partecipazione attiva del valutato attraverso la predisposizione di specifica relazione relativa ad ogni area dei comportamenti organizzativi.

1. Attribuzione del peso percentuale delle aree

il NIV definisce il peso percentuale di ciascuna area sulla base dell'importanza relativa rispetto al totale della valutazione.

La somma dei pesi attribuiti a ciascun comportamento deve dare il totale di 100. Questa fase si conclude con il completamento da parte del NIV, della scheda per ciascun titolare di P.O, firmata per condivisione.

2. Valutazione intermedia

In occasione del colloquio di valutazione intermedia, il NIV e il titolare di P.O. fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla. Come avviene per la valutazione su obiettivi, il valutatore si limita in questa fase a segnalare l'andamento della prestazione (in linea, al di sotto delle attese , al di sopra delle attese).

Nell'ipotesi di rilevazione di andamenti al di sotto delle attese, il NIV, al fine di riportare l'andamento della prestazione in linea con le attese, propone eventuali azioni correttive all'attività svolta.

3. Relazioni del valutato

Nelle relazioni relative ad ogni singola area, il Titolare di P.O., oltre a fornire i dati richiesti, evidenzia i problemi incontrati, le cause di successo o insuccesso, le soluzioni adottate per migliorare le proprie prestazioni.

4. Valutazione finale

Sulla base dei report di autovalutazione, la valutazione finale è espressa secondo i seguenti punteggi:

- **contributo sufficiente = punteggio 0**
- **contributo buono = punteggio 0,6**
- **contributo elevato = punteggio 0,8**
- **contributo eccellente = punteggio 1**

5. Determinazione punteggio singole aree

Il punteggio finale per singole aree si ottiene moltiplicando il peso dell'area per il punteggio parziale assegnato.

6. Determinazione punteggio finale dei comportamenti organizzativi

La formula di calcolo per il punteggio finale totale è pari al 30% della somma dei singoli punteggi relativi alle singole aree. Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100. A ciascun Titolare viene assegnato, per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il 30% del punteggio finale complessivo.

LA VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

La valutazione finale di sintesi si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue :

Valutazione su risultati Max 100 punti	Incidenza sulla valutazione Finale al 70%	Max 70 punti
Valutazione su comportamenti organizzativi Max 100 punti	Incidenza sulla valutazione Finale al 30%	Max 30 punti
Valutazione finale della prestazione del titolare di P.O.	Somma delle valutazioni dei due piani di valutazione	Max 100 punti

L'esito della valutazione viene comunicato a ciascun titolare di P.O. in forma scritta.

CASI PARTICOLARI

1. Ridefinizione degli obiettivi

Cause non prevedibili, determinate anche dal cambiamento del contesto normativo/istituzionale o dalla sopravvenuta carenza di risorse, possono mutare, nel corso dell'anno, la valutazione sul peso degli obiettivi o l'introduzione di nuovi obiettivi. La valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio anno.

2. Mutamento della posizione organizzativa in corso d'anno.

E' possibile che una posizione organizzativa muti nella durata in corso d'anno.

In tal caso, i titolari il cui incarico non abbia raggiunto almeno i quattro mesi nel corso dell'anno non percepiscono la retribuzione di risultato.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore viene comunque effettuata dal NIV e rileva ai fini della performance organizzativa.

Al fine di garantire l'attuazione del principio di trasparenza sancito dall'art. 11 del D.Lgs. 150/2009, l'esito della valutazione dovrà essere pubblicato sul sito internet del Comune.

IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

La correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato è effettuata secondo il seguente schema:

Fascia di punteggio	Fino a 50 punti	Da 51 a 70 punti	Da 71 a 90 punti	Da 91 a 100 punti
<i>Retribuzione di risultato prevista per singola</i>	<i>Retribuzione pari a 0</i>	<i>1/3 della retribuzione</i>	<i>2/3 della retribuzione</i>	<i>Intera retribuzione</i>

<i>posizione organizzativa</i>		<i>prevista</i>	<i>prevista</i>	<i>prevista</i>
--------------------------------	--	-----------------	-----------------	-----------------

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

CRITERI DI MISURAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI	INDICATORI DA UTILIZZARE PER LA VALUTAZIONE	PESO AREA	PUNTEGGIO PARZIALE	PUNTI TOTALI <i>(PESO AREA X PUNTEGGIO PARZ.)</i>
Competenze tecnico-professionali	<p>Si valutano il rendimento quantitativo e qualitativo della prestazione, il possesso di conoscenze specialistiche, la capacità di applicazione operativa, la capacità di risolvere problemi ad elevata complessità tecnica, la capacità di utilizzo delle risorse (es. strumenti informatici, nuovi strumenti di lavoro, ecc...), il grado di aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, sulla base di apposita relazione del valutato.</p> <p>Elevata conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione e nel settore: Punti 1</p> <p>Approfondita conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione nel settore: punti 0,8</p> <p>Buona conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione nel settore: punti 0,6</p> <p>Sufficiente conoscenza novità legislative, regolamentari e giurisprudenziali e capacità di applicazione nel settore: punti 0</p>	25%		
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità, capacità di coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, attitudine a favorire crescita professionale del personale.	<p>I dirigenti dovranno produrre una relazione in cui siano documentati i metodi adoperati per informare, motivare e responsabilizzare il personale sugli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire e sulla risoluzione delle criticità quotidiane. La valutazione avverrà secondo i seguenti parametri:</p> <p>Metodologia adottata puntuale e continua: punti 1</p> <p>Metodologia adottata puntuale, ma saltuaria: punti 0,8</p> <p>Metodologia adottata generica e saltuaria: punti 0,6</p> <p>Metodologia assente : punti 0</p>	25%		

<p>Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni</p>	<p>I dirigenti dovranno rendere conto di come abbiano valutato il personale dimostrando di aver creato dei metodi che consentano valutazioni quanto più possibili oggettive e miranti ad una significativa differenziazione delle valutazioni: Metodologia adottata con esplicazione puntuale e dettagliata dei metodi adoperati caratterizzati da attenta analisi e valutazione: punti 1 Metodologia adottata con esplicazione dei metodi adoperati caratterizzati da buona oggettività: punti 0,8 Metodologia adottata con esplicazione generica dei metodi adoperati: punti 0,6 Assenza di esplicazione della metodologia attuata: punti 0</p>	<p>25%</p>		
<p>Collaborazione efficace con il Segretario Generale e con l'Amministrazione; ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni.</p>	<p>Verranno valutati i tempi di risposta alle richieste scritte inviate anche a mezzo posta elettronica da Sindaco, Assessori e Segretario Generale, per informazioni o adempimenti di competenza con annessa capacità di proporre soluzioni. In particolare, si precisa che i dirigenti dovranno tempestivamente ed efficacemente riscontrare gli adempimenti richiesti. In sede di valutazione si da atto che verranno considerate come non riscontrate anche le risposte errate, ovvero le risposte negative non adeguatamente motivate e non contenenti proposte risolutive. L'attribuzione del punteggio avverrà applicando i seguenti criteri: riscontro nei tempi prescritti: punti 1 riscontro con ritardo inferiore al 50% dei tempi prescritti: punti 0,8 riscontro con ritardo superiore al 50% dei tempi prescritti: punti 0,6 mancato riscontro: punti 0</p>	<p>25%</p>		

Formula per il calcolo del totale: il 30% della somma dei singoli punteggi finali / 4 (num. aree)

Di quanto sopra è stato redatto il presente verbale che, previa lettura, viene sottoscritto come segue:

IL PRESIDENTE
f.to Dott. Vito De Palma

IL SEGRETARIO
f.to Dott.ssa Francesca Perrone

La presente deliberazione è stata affissa all'Albo pretorio cartaceo e pubblicata all'Albo pretorio on line in data - 6 NOV 2014 per restarvi per 15 gg. consecutivi ed è stata comunicata in elenco ai Capigruppo consiliari con nota prot. n. 23423 del - 6 NOV 2014

La presente deliberazione si compone fin qui di n. 43 facciate ed è copia conforme all'originale da servire per uso amministrativo.

Dalla Sede Municipale, li - 6 NOV 2014



IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
Dott. Nicola Bonelli

NB

Il sottoscritto, visti gli atti d'ufficio,

ATTESTA

Ai sensi del T.U.E.L. N° 267 del 18/08/2000

- **CHE** la presente deliberazione:

Su conforme attestazione del messo comunale, è stata affissa all'**Albo Pretorio** per 15 giorni consecutivi dal - 6 NOV 2014 al 21 NOV 2014 al n. _____

- è stata pubblicata all'Albo pretorio on line in data - 6 NOV 2014 al n. _____

- **CHE** la presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno 28 OTT 2014

perché dichiarata immediatamente eseguibile Art 134, comma 4, T.U.E.L. N°267 del 18.08.2000

decorsi 10 giorni dalla data di pubblicazione all'Albo Pretorio on line Art. 32, comma 5, legge n. 69/2009

Dalla Sede Municipale, Li

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
Dott. Nicola Bonelli