SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

COMUNE DI IGLESIAS

La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti all'interno di un modello di pianificazione razionale

Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di), "Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659

INDICE

Pag.

1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE *4*

2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI *4*

2.1 Lo stato di salute dell'Amministrazione *8*

3. FINALITA' *11*

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI *12*

5. OGGETTO *12*

5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale *14*

5.2 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti *14*

5.3 La valutazione: modalità *16*

5.4 La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi *17*

5.5 La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa *20*

5.5.1 La valutazione della performance di ente *21*

5.5.2 La valutazione della performance di struttura direzionale *23*

5.6 La rendicontazione dei "risultati" *24*

6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI *25*

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE *28*

8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE *29*

9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE P.O. E DELLE A.P. *32*

10. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL RESTANTE PERSONALE *33*

11. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE *34*

12. GLI ERRORI DA EVITARE *35*

13. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE *35*

14. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI *36*

15. TRASPARENZA *40*

14. ALLEGATO TECNICO

- *LA MAPPATURA DEI SERVIZI E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA*
- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE*
- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI*
- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL*

PERSONALE DEL COMPARTO

- *IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO*

1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa del Comune di Iglesias si articola in unità organizzative, di diversa entità e complessità, ordinate, di norma, per funzioni omogenee e finalizzate allo svolgimento di attività finali, strumentali e di supporto, ovvero al conseguimento di obiettivi determinati o alla realizzazione di programmi specifici. Essa non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma razionale ed efficace strumento di gestione e deve pertanto essere assicurata la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni tra le varie articolazioni dell'Ente.

La struttura organizzativa del Comune è articolata in Direzioni, Servizi e Uffici.

1. Direzione: è la struttura di massima dimensione dell'Ente, ad essa sono assegnati obiettivi gestionali unitari. Funzione prioritaria è quella di garantire unità di indirizzo, di direzione, di coordinamento e di integrazione delle unità organizzative. La responsabilità di Direzione è assegnata unicamente ad un dirigente. Gli stessi assumono in via esclusiva le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro, fatta salva la sola informazione ai sindacati, ove prevista nei contratti, con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro.
2. Servizio: è la struttura deputata all'esercizio di attività omogenee e a rilevante complessità organizzativa. Dispone delle competenze amministrative, tecniche, finanziarie necessarie per il raggiungimento dei risultati. La responsabilità di Servizio è attribuita dal Dirigente tramite atto formale, che può specificare anche le responsabilità dei procedimenti ai sensi della legge n. 241 del 1990.
3. Ufficio: è la struttura organizzativa elementare che realizza attività tecnico-operative nell'ambito di funzioni omogenee. La titolarità è attribuita dal Dirigente tramite atto formale, che può specificare eventualmente anche le responsabilità dei procedimenti ai sensi della legge n. 241 del 1990.

L'individuazione delle Direzioni e dei Servizi è di competenza della Giunta Comunale, in relazione agli obiettivi strategici e di mandato. Fermo restando l'assetto strutturale ordinario essere costituite Unità di progetto con carattere temporaneo, per il perseguimento di obiettivi specifici, anche inter-aree, quando si renda necessario od opportuno l'apporto professionale di risorse facenti capo ad aree differenti.

L'organigramma del Comune rappresenta la mappatura delle singole posizioni di lavoro, con indicazione per ciascun servizio e unità operativa del numero di dipendenti che vi sono addetti e la loro posizione contrattuale. La definizione dello stesso è di competenza di ogni singolo Dirigente, competente per l'area assegnata, attraverso un proprio atto formale, previa verifica da parte del servizio gestione risorse umane della congruenza dello stesso con gli atti di organizzazione presenti nell'Ente. Ogni variazione apportata deve essere tempestivamente comunicata al servizio gestione risorse umane, cui compete il costante aggiornamento dell'organigramma dell'Ente.

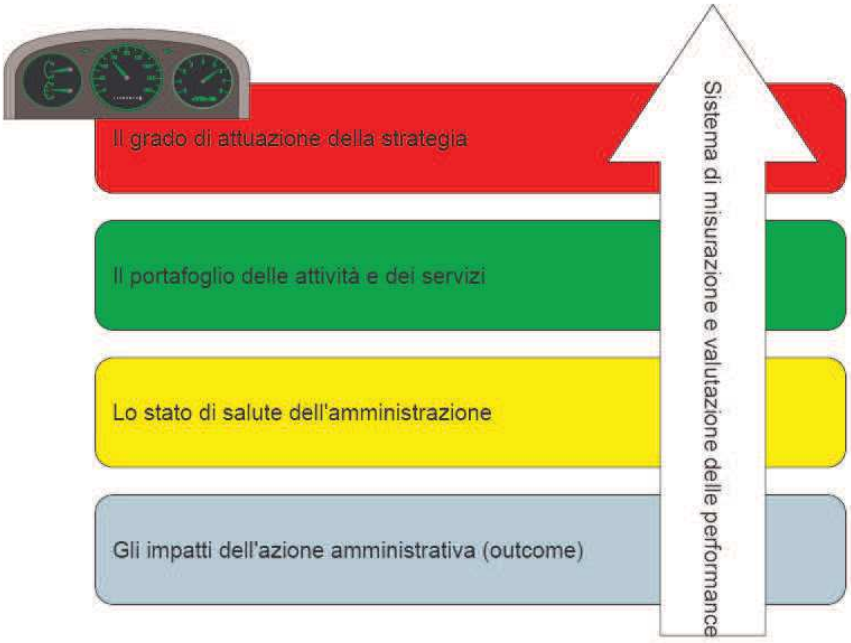
2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Il tema della valutazione della performance nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici (D.Lgs. n.29/1993 oggi D.Lgs. n.165/2001) nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

L'art.3 del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* (cfr. Deliberazione n.104/2010 della CiVIT) pertanto coerentemente al sistema di obiettivi deve rappresentare le dinamiche gestionali delle amministrazione aggregati come segue:

1. Il *grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi e la relativa articolazione, nell'ambito dell'albero delle performance approvato dal Comune di Iglesias;
2. Il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse *(stakeholder)* e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;
3. Lo *stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
    a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse *(stakeholder);*
    b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.



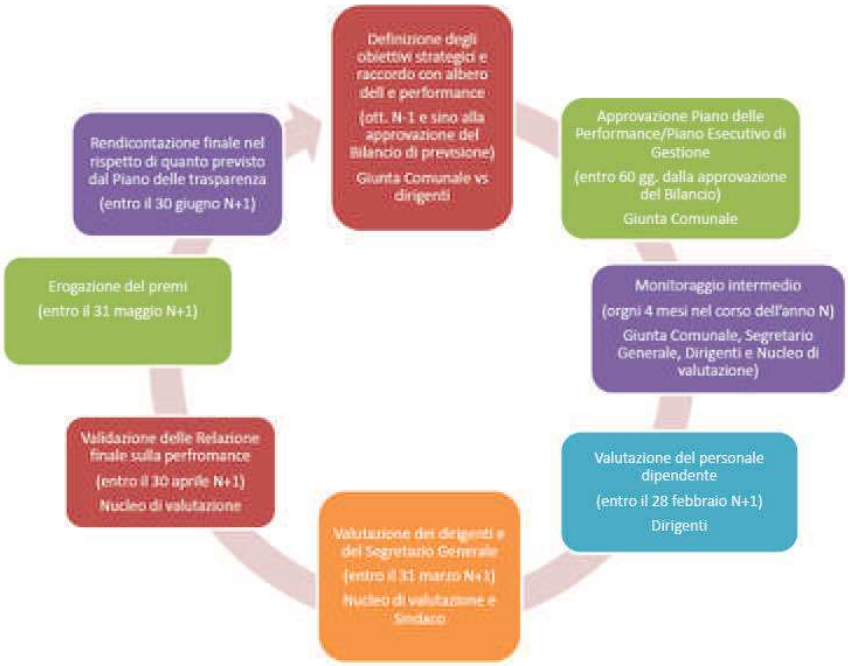
L'attuazione dei principi generali di cui al citato art.3 deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio ovvero il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4 del D. lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi, nell'ambito delle predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e/o Piano degli Obiettivi (PDO) secondo quanto previsto dall'albero delle performance e nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Funzioni dirigenziali e Nucleo di Valutazione), e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d) misurazione e valutazione della performance individuale e di gruppo;
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati al Sindaco, alla Giunta Comunale nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo che trova nelle linee programmatiche di mandato il primo strumento di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

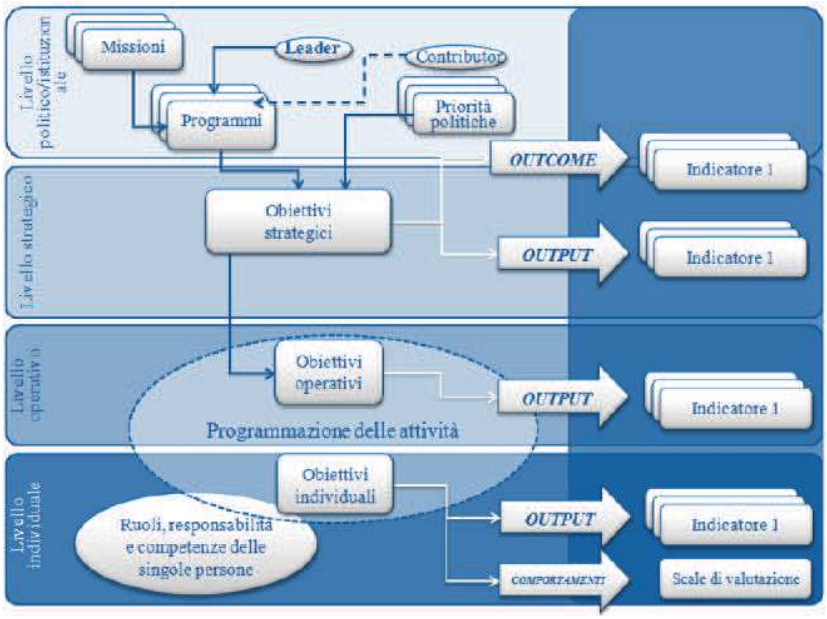
La definizione delle aree di rendicontazione/strategiche (albero delle performance) determina il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le aree di rendicontazione/strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. L'amministrazione così facendo rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che si intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".
In ogni caso le aree di rendicontazione/strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area di rendicontazione/programma è trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.
Schematicamente fasi, tempi, ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance possono essere così rappresentati:



Particolare attenzione deve essere data proprio alla fase di definizione delle aree di rendicontazione ovvero aree strategiche attraverso le quali si intende realizzare il programma di mandato del Sindaco: è l'organo di indirizzo politico-amministrativo che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione. Pertanto, entro il mese di novembre dell'anno precedente a quello di riferimento la Giunta Comunale definisce le aree di rendicontazione (e i relativi outcome) e i progetti/obiettivi entro i quali sarà attivata la successiva pianificazione operativa; ogni amministrazione (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT) quindi deve dotarsi di un sistema di misurazione della performance che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholders esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla CiVIT;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Quindi, come precisato dalla deliberazione n.114/2010 della CiVIT, il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.
Pertanto, il collegamento tra dimensione organizzativa e dimensione individuale è rappresentato come segue:



In particolare la cassetta degli attrezzi per rendere operativo quanto descritto deve prevedere:

a) Manuale di misurazione e valutazione della performance individuale: è il documento ove sono esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
b) Piano della Performance: è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono alla RPP, al PEG, al PDO e alla Mappa dei Servizi;
c) Relazione sulla performance: in cui sono evidenziati i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
d) misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance", ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

Tale impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale un'amministrazione è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Conseguentemente, il rapporto tra politica ed amministrazione, tra normazione ed organizzazione, tra indirizzo e controllo sono elementi caratteristici di un modello organizzativo nel quale le funzioni dirigenziali sono chiamate ad operare perseguendo il miglioramento della qualità dei servizi, della efficacia e della efficienza.

Il personale incaricato delle funzioni dirigenziali deve quindi improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano (Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione.
L'introduzione quindi della valutazione delle performance del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di valutazione favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.
Se appropriatamente sviluppato (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT), può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2.1 Lo stato di salute dell'Amministrazione

Costituiscono indicatori utili per la valutazione dello stato di salute dell'Amministrazione i seguenti indicatori:

a. *indicatori di salute economico-finanziaria:* misurano in termini di capacità del Comune di Iglesias di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica e in equilibrio finanziario nel tempo;
b. *indicatori di salute organizzativa:* misurano la capacità del Comune di Iglesias di far crescere e innovare la propria organizzazione e le professionalità di chi in esso lavora;
c. *indicatori di salute relazionale:* misurano il grado di efficacia delle relazioni con gli interlocutori del Comune di Iglesias, quale condizione imprescindibile per ottenere buone performance in un contesto di forte interazione istituzionale.

2.1.a Indicatori di salute finanziaria (possibilmente con riferimento all'ultimo triennio)

R1	**Entità del riaultato di amminiatrazione**	Risultato di amministrazione/impegni di spesa correnti e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4 ,5)
R2	**Qualità del riaultato di amminiatrazione**	Residui attivi in conto residui delle entrate proprie (titolo I + titolo III)/valore assoluto del risultato di amministrazione
R3	**Crediti au entrate proprie oltre 12 meai**	Residui attivi in conto residui entrate titolo I + titolo III)/entrate di competenza accertate titolo I + titolo III
R4	**Equilibrio atrutturale di parte corrente**	Accertamenti entrate correnti (titolo I + titolo III)/impegni di spesa corrente e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4,5)
R5	**Rigidità della apeaa cauaata dal peraonale**	Impegni di spesa personale (titolo I interventi 1)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R6	**Saturazione dei limiti di indebitamento**	Interessi passivi (titolo I intervento 6)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)

R7	**Tempi di eatinzione debiti di finanziamento**	Debiti di finanziamento a fine anno/spese per rimborsi di quota capitale di mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo III solo interventi 3,4,5)
R8	**Utilizzo anticipazioni ai teaoreria**	Anticipazioni di tesoreria accertate (entrate titolo V categoria 1)/entrate correnti accertate (titoli I + II + III)
R9	**Anticipazioni di teaoreria non rimboraate**	Residui passivi anticipazioni di tesoreria (spese titolo III interventi 1)/entrate correnti accertate (titolo I + II+ III)
R10	**Reaidui paaaivi delle apeae correnti**	Residui passivi totali (in conto competenza e in conto residui) relativi alle spese correnti (residui totali delle spese titolo I)/spese correnti impegnate (spese titolo I)
R11	**Velocità di riacoaaione delle entrate proprie**	Riscossione Titolo I e III entrate/Accertamenti Titolo I e III entrate
R12	**Autonomia finanziaria**	Titolo I e III entrate accertate/Totale entrate
R13	**Autonomia impoaitiva**	Titolo I accertate/Totale entrate
R14	**Preaaione tributaria**	Titolo I entrate accertate/abitanti
R15	**Preaaione extra-tributaria**	Titolo III entrate accertate/abitanti
R16	**Preaaione finanziaria**	Titolo I e III entrate accertate/abitanti
R17	**Incidenza apeae generali di amminiatrazione e geatione in relazione alle apeae correnti**	Funzioni generali di amministrazione di gestione e di controllo/Spese correnti impegnate
R18	**Debiti finanziamento pro-capite**	Debiti finanziamento fine anno/abitanti
R19	**Speaa in c/capitale in relazione alla apeaa corrente**	Spesa impegnata in c/capitale/spese corrente impegnata
R20	**Speaa in c/capitale in relazione alla apeaa generale**	Spesa impegnata in c/capitale/spese generale impegnata (escluso Tit. IV)
R21	**Incidenza della apeaa del peraonale in relazione alla apeaa corrente**	Spesa personale (si sensi dell'art.1, comma 557 della L. n.296/2006)/Spesa corrente
	Il Comune ha riapettato i parametri di deficitarietà atrutturale?	SI/NO
	Il Comune ha riapettato il patto di atabilità negli ultimi 3 anni?	SI/NO

2.1.b Indicatori di salute organizzativa

1 Analiai caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori
Età media del personale (anni)
Età media dei dirigenti (anni)
Tasso di crescita di personale
% di dipendenti in possesso di laurea
% di dirigenti in possesso di laurea
Ore di formazione (media per dipendente)
Turnover del personale
Costi di formazione/spese del personale (Int. 01)
N. di revisioni della struttura organizzativa negli ultimi 3 anni
Propensione all'innovazione (n. iniziative di sviluppo organizzativo attivate negli ultimi 3 anni)
N. di personal computer/N. dipendenti
N. di postazioni dotate di accesso a Internet/N. postazioni
E-mail certificata
N. dipendenti dotati di firma digitale/N. totale aventi diritto
N. abitanti/N. dipendenti

2 Analiai Beneaaere organizzativo

Indicatori
Tasso di assenze
Tasso di dimissioni premature
Tasso di richieste trasferimento
Tasso di infortuni
Stipendio medio percepito dai dipendenti
% assunzioni a tempo indeterminato
% assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001
N. di procedimenti disciplinari attivati
N. procedimenti disciplinari conclusi

3 Analiai di genere

Indicatori
% dirigenti donne
% di donne rispetto al totale del personale
% di personale donna assunto a tempo indeterminato
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile
% di personale uomini laureati rispetto al totale personale maschile
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)
Ore di formazione maschile (media per dipendente di sesso maschile)

2.1.c Indicatori di salute relazionale

- *Coinvolgimento Stakeholders nei processi decisionali:* Il Comune identifica iniziative che coinvolgono i diversi portatori di interesse nel processo di formazione delle decisioni, con diversa possibile intensità (informazione, confronto, co-decisione)? Se sì, quali sono?;

- *Coinvolgimento Stakeholders nella gestione e produzione servizi:* Il Comune comunica in modo trasparente chi sono i soggetti pubblici e privati con i quali sono attivi contratti e relazioni o che partecipano alle diverse attività e servizi? Se sì, secondo quali modalità?
- *Coinvolgimento Imprese e Utenti:* Il Comune identifica le imprese e gli utenti ai quali rivolge i propri servizi, riportando l'esito di indagini di customer satisfaction relativi al livello di attività e servizi erogati e all'operato dell'amministrazione nel suo complesso? Se sì, secondo quali modalità?

3. FINALITA'

Molto spesso la valutazione delle performance è intesa come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva il D. Lgs. n.150/2009 attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utili per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati secondo il modello di Deming (PDCA).

Una valutazione delle prestazioni quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare la prestazione significa allora rilevare la performance e le competenze, delle funzioni dirigenziali e non, per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.
La valutazione delle performance si presenta decisamente come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
b) orientare i comportamenti organizzativi;
c) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'art.9 del D. Lgs. n.150/2009 prevede quali ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali del personale non dirigenziale è da effettuarsi con riferimento a:

a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Il sistema di valutazione della performance si rivolge alle performance del Segretario Generale, delle funzioni dirigenziali dell'ente e non, assunti con contratto a tempo indeterminato e a termine sia di

diritto pubblico che di diritto privato. E' pertanto prevista una metodologia integrata finalizzata ad una valutazione che si radica su principi e criteri omogenei.

La valutazione delle singole funzioni dirigenziali è proposta dal Nucleo di Valutazione, previo contributo valutativo del Sindaco ed eventualmente della Giunta Comunale, soprattutto nella fase di lettura del livello di raggiungimento degli obiettivi di compito, di struttura e di sviluppo professionale particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'ente e individuati con tale caratteristica nei documenti di programmazione; in altri termini una valutazione della capacità delle funzioni dirigenziali di rispondere adeguatamente e con efficacia agli indirizzi dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e di tradurre gli stessi in azioni strategiche e operative volte a realizzare gli obiettivi dell'ente.

La valutazione del restante personale dipendente è effettuata dalle singole funzioni dirigenziali.

5. OGGETTO

Per "valutazione" si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi* [...][1].
La "performance", invece, è *il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita* (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT).

Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero *il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.*

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale o alle caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

In particolare, la valutazione del personale con funzioni direzionali(Segretario Generale e Dirigenti) concerne:

a) la qualità delle prestazioni ovvero la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché alle competenze professionali e manageriali dimostrate ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza in qualità di responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che come responsabile di struttura apicale.

La valutazione del restante personale riguarda invece:

c) la qualità delle prestazioni ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
d) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.

[1] **Angelo Saporiti,** *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001, pp.37sgg

La valutazione è quindi il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
b) coaching periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. *Coaching* deriva dall'inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
    - il rispetto della personalità;
    - maggiore specificità e oggettività;
    - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
    - il miglioramento della comunicazione;
    - la riduzione delle generalizzazioni.
c) consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale

Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.
Sono pertanto individuate nell'ambito del ciclo di gestione della performance i seguenti fattori di:

Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)

Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)

Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)

Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità funzionali del Segretario Generale nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Sindaco rileva i livelli di performance e valuta eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante. La valutazione viene effettuata a livello di singolo fattore che è esplicitato in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

5.2 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti

Per le funzioni dirigenziali nell'ambito del ciclo di gestione della performance sono individuate le seguenti aree di valutazione nell'ambito di una libreria delle capacità che prevede le seguenti aree di valutazione ovvero:

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito
	Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazione del personale assegnato
	Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e constante allineamento con le attese
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi

AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento
	Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni

AREA INTELLETTIVA	Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti
	Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi
	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte
	Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni

AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati
	Capacità di operare con atteggiamento proattivo
	Capacità di adattamento al mutamento ambientale
	Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell'ente nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Nucleo di valutazione può incontrare le funzioni dirigenziali, previo passaggio informativo con il Sindaco, la Giunta Comunale e il Segretario Generale, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione ed ogni area è descritta in funzione dell'inquadramento nell'ambito del Nuovo Ordinamento Professionale. Le tre aree sono date da:

a) Area organizzativa-gestionale;
b) Area relazionale;
c) Area professionale.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante in funzione del profilo professionale ricoperto. La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

Nel corso dell'anno le funzioni dirigenziali incontrano il personale dipendente per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

5.3 La valutazione: modalità

Per la valutazione di ciascuna area/fattore comportamentale del personale dirigenziale e del Segretario il soggetto Valutatore fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	***Prestazioni scarse o insufficienti***
2	***Prestazioni parzialmente adeguate***
3	***Prestazioni adeguate***
4	***Prestazioni ottime***
5	***Prestazioni eccellenti***

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il Nucleo di valutazione assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio "1" è richiesta la motivazione del valutatore.
Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.
La formula è pertanto: Pp= PA* p/100[2]

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali, arrotondati all'unità, dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).
Allo stesso modo il singolo responsabile titolare di funzione dirigenziale, nel corso dell'anno e oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, incontra il personale assegnato per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale la funzione dirigenziale fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	***Prestazioni scarse o insufficienti***
2	***Prestazioni parzialmente adeguate***
3	***Prestazioni adeguate***
4	***Prestazioni ottime***
5	***Prestazioni eccellenti***

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica.
Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio "1" è richiesta la motivazione del valutatore.
Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.
La formula è pertanto: Pp= PA* p/100[3]

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali, arrotondati all'unità, dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Infine, per consentire al valutatore di esprimere un giudizio quanto più possibile obiettivo e documentato può essere utile annotare, archiviare, custodire gli eventi più significativi (sia in termini positivi che negativi) ai fini valutativi. Questa attività, se gestita con regolarità, evita possibili situazioni conflittuali che possono influire negativamente sul processo di valutazione e sul clima organizzativo.

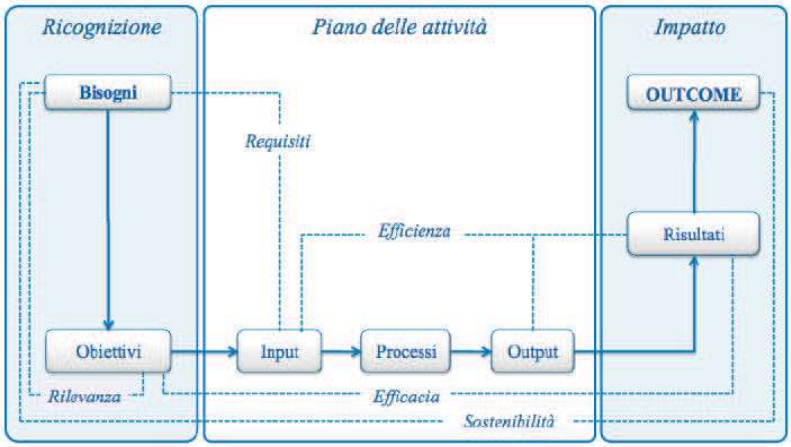
5.4 La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione dei "risultati" presuppone innanzitutto un modello di "direzione per obiettivi". Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici in indirizzi programmatici via via

*[2] Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 (Vp= 3*15/100 =0,45).*

*[3] Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 (Vp= 3*15/100 =0,45).*

più operativi. La logica che deve caratterizzare il funzionamento del modello può essere così esemplificata (delibera CIVIT 89/2010):



In particolare, vengono definite le linee strategiche (albero delle performance) per poter individuare gli obiettivi operativi dell'Ente, in relazione ai bisogni degli stakeholders di riferimento (c.d. ricognizione). In funzione degli obiettivi operativi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). L'applicazione del piano delle attività porterà all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).

Il ruolo delle funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, nel definire le finalità operative del settore/area che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale assegnato, una ottimale combinazione delle risorse attribuite, per raggiungere gli obiettivi medesimi. Per questa ragione la valutazione si concentrata sulla capacità degli stessi di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'ente.

Gli obiettivi pertanto devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.
In linea generale quindi gli obiettivi:

a) sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
b) sono riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
c) sono selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'ente;
d) sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
f) devono essere tempificati;
g) devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti.

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;

- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione;
- di gruppo ovvero definizione puntuale di un traguardo che un gruppo di lavoro composto da più soggetti si prefigge di raggiungere con il contributi di tutti e in un determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

Il sistema per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati alla funzione dirigenziale e poi, a cascata, ai livelli subordinati.
Gli obiettivi sono generalmente orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione e dall'albero delle performance.
Gli stessi devono essere individuati in un numero limitato ma soprattutto devono essere rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla funzione dirigenziale, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione.
Una volta definiti, gli obiettivi sono pesati in occasione dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, previa consultazione del Nucleo di Valutazione, e in relazione alla seguente tabella:

FATTORI/VALUTAZIONI	3	2	1
Rilevanza	*Alta*	*Media*	*Bassa*
Articolazione	*Molto articolato in fasi di attuazione*	*Media articolazione*	*Sintetico*
Contenuto	*Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro*	*Specifico e/o contestualizzato, chiaro*	*Generico e/o scarsamente comprensibile*
Tempi di attuazione	*Definiti per tutte le fasi*	*Definiti per le fasi iniziali e finali*	*Poco definiti*
Fattibilità	*Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile*	*Obiettivo innovativo e raggiungibile*	*Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile*
Tipologia	*Indicatori di outcome o impatto*	*Indicatori di input/output*	*Indicatori temporali o di attività*

La pesatura di ciascun obiettivo è ottenuta quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la suddetta tabella. La determinazione della pesatura permette infine di attribuire, in relazione alle risorse disponibili, ad ogni singolo obiettivo il relativo e specifico premio mediante la seguente formula:
$Pi = B1 \times Pi / \sum Pmax$
Ove si intende:
Pi = premio parziale dell'obiettivo i-esimo
B1 = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi
Pi = peso attribuito all'obiettivo i-esimo
$\sum Pmax$ = sommatoria dei pesi attribuiti

La valutazione a consuntivo si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura. Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire una misura quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.

Nella valutazione finale si tiene conto anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro

determinati termini…). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

L'atto di valutazione è, quindi, un giudizio complessivo che l'amministrazione e il Nucleo di Valutazione fanno sull'operato del responsabile, con riferimento all'area del COME (impegno, comportamento e competenza) e all'area del COSA (rendimento e risultati) e si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'ente.

Tale *modus operandi* è attuato dalla singola funzione dirigenziale per il restante personale.

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

a) *non è stato raggiunto* (specificando il perché di una valutazione scarsa o insufficiente e le eventuali attenuanti che hanno determinato una valutazione non soddisfacente);
b) *è stato parzialmente raggiunto* ovvero l'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato lievemente sotto il valore del parametro minimo;
c) *è stato raggiunto ad un livello adeguato* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo e il livello massimo e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
d) *è stato pienamente conseguito* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello uguale al valore massimo e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza.
e) *è stato addirittura superato* (specificando il perché di una valutazione eccellente attraverso esempi significativi); si intende il raggiungimento di un parametro superiore al valore massimo e il giudizio sull'obiettivo è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo il Nucleo di Valutazione per le funzioni direzionali e il singolo Dirigente per il personale assegnato esprimono un giudizio tra i 5 proposti e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo non raggiunto	**1**
Obiettivo parzialmente raggiunto	**2**
Obiettivo raggiunto in misura adeguata	**3**
Obiettivo pienamente conseguito	**4**
Obiettivo conseguito e superato	**5**

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo ("individuale" e "di struttura"). Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: Pp= P*p/100. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

5.5 La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa

La valutazione della performance individuale delle funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Pertanto, il livello di performance dell'ambito organizzativo deve essere collocato all'interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance.
Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio sulla base di quanto stabilito dalla scheda servizio, come rappresentato in allegato.

Il particolare, la performance organizzativa è osservata a due livelli:

1. ***Performance di ente***: che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente nel rispetto dei piani e dei programmi strategici e degli standards quali-quantitativi, anche attraverso l'osservazione di specifici e opportuni indicatori di natura economico-finanziaria, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;

2. ***Performance di struttura***: che afferisce al grado di attuazione di piani e programmi, delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e sullo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, della modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi anche attraverso un puntuale e rigoroso ricorso al controllo di gestione e degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. I suddetti ambiti sono misurati e valutati con riferimento alla valutazione degli obiettivi individuali di livello dirigenziale e del livello quali-quantitativo dei servizi.

   Relativamente alla *Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati* il Comune, coerentemente al ciclo di gestione della performance, nell'ambito del **"BAROMETRO DELLA QUALITÀ"** sviluppa una misurazione multidimensionale delle performance qualitativa secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.88/2010 della CiVIT.

Pertanto, si intende per:
a) servizio: l'attività attraverso la quale l'ente rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti;
b) utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico;
c) standard di qualità: i livelli di qualità che l'ente deve assicurare. Essi sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un "valore programmato", che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Per favorire tale osservazione, l'ente:
1. individua esattamente i servizi erogati, le attività e i procedimenti amministrativi;
2. individua le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia ove si intende:
   a. per accessibilità la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro i connotati che identificano il servizio secondo quanto previsto dal punto 1.
   b. per tempestività il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione.
   c. per trasparenza la disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.
   d. per efficacia la rispondenza del servizio o della prestazione erogata all'esigenza espressa dal richiedente effettiva.

3. individua gli indicatori di qualità che devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità;
4. definisce gli standards di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere;
5. compila la scheda di servizio/centro di costo per la definizione dei valori gestionali attesi nell'ambito del sistema informativo adottato;
6. pubblicizza gli standard della qualità nonché i valori gestionali attesi dei servizi/centri di costo, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del D. Lgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza.

5.5.1 La valutazione della performance di ente

Per valutare il livello di performance di ente il Nucleo di Valutazione fa riferimento:

1. all'andamento dei seguenti indicatori economico-finanziari:

ENTRATE	*Capacità di riscossione dei residui attivi (parte corrente tit. 1 + tit. 3)*	Σ residui finali X 100 / Σ residui iniziali
	Grado di precisione nella quantificazione delle previsioni d'entrata (parte corrente)	Σ previsioni iniziali X100 / Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare le previsioni in Accertamenti (parte corrente: tit. 1+2+3)	Σ accertamenti X 100 / Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare gli accertamenti in riscossioni (parte corrente)	Σ riscossioni parte corrente X100 / Σ accertamenti parte corrente
SPESA	*Capacità di pagamento dei residui iniziali di parte corrente*	Σresidui finali X 100 / Σ residui iniziali
	Grado di precisione nella quantificazione delle previsioni d'uscita di parte corrente	Σ previsioni iniziali X 100 / Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare le previsioni in impegni di parte corrente	Σ impegni ---------X100 / Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare gli impegni in pagamenti (parte corrente)	Σ pagamenti parte corrente X 100 / Σ impegni

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo economico-finanziario il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo economico-finanziario non perseguito	**1**
Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto	**2**
Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata	**3**
Obiettivo economico-finanziario perseguito e generalmente conseguito oltre i targets predefiniti	**4**
Obiettivo economico-finanziario perseguito, conseguito e superato in tutti i targets	**5**

2. al grado di realizzazione complessiva degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance.

Il livello di performance di ente è dato dalla seguente formula:

$$PT_{Ente} = (P_{Fin} * 40\%) + (P_{Obj_Gen} * 30\%) + (P_{Qua_Gen} * 30\%)$$

Ove si intende:

P_{Fin} = performance di ente data dal livello di copertura degli indicatori di natura economico-finanziaria;

P_{Obj_Gen} = performance di ente data dal contributo degli obiettivi operativi nella realizzazione delle azioni strategiche dell'albero delle performance.

Per la valutazione delle azioni strategiche nell'ambito dell'albero delle performance il Nucleo di valutazione fa riferimento alla seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Le azioni strategiche dell'albero delle performance non sono state perseguite attraverso gli obiettivi operativi	**1**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e parzialmente realizzate attraverso gli obiettivi operativi	**2**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e realizzate in misura adeguata attraverso gli obiettivi operativi	**3**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e generalmente realizzate oltre i targets predefiniti attraverso gli obiettivi operativi	**4**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite, realizzate e superate in tutti i targets degli obiettivi operativi	**5**

P_{Qua_Gen} = performance di ente data dal livello di performance qualitativa mantenuta a livello generale.

Per la valutazione del livello di performance qualitativa mantenuta a livello generale il Nucleo di valutazione fa riferimento alla seguente formula:

$P_{PQuaStr} = P_{i\text{-}esimo} \times 5/3$

Ove si intende:

$P_{PQuaStr}$ = punteggio conseguito sulla performance qualitativa di struttura;

$P_{i\text{-}esimo}$ = punteggio attribuito come rappresentato al paragrafo 5.5.2.

La valutazione finale della performance qualitativa mantenuta a livello generale è data dalla media dei livelli di performance qualitativa dei differenti ambiti organizzativi di diretta responsabilità.

5.5.2 La valutazione della performance di struttura direzionale

La performance di struttura è misurata e valutata:

1. con riferimento ai risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi attribuiti ai singoli dirigenti;
2. con riferimento ai livelli quali-quantitativi conseguiti.

Per valutare il livello di performance qualitativa il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Standard quali-quantitativo NON rispettato	**0**
Standard quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati	**1**
Standard quali-quantitativo in linea con i valori programmati	**2**
Standard quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati	**3**

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun servizio. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: Pp= P*p/100

La somma dei punteggi ponderati di ciascun servizio, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo alla performance qualitativa.
Il livello di performance di struttura relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è dato dalla seguente formula:

$$PT_{Str} = (P_{Obj_Str} * 50\%) + (P_{Qua_Str} * 50\%)$$

Ove si intende:

P_{Obj_Str} = performance di struttura data dal livello di conseguimento degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance;

P_{Qua_Str} = performance di struttura data dal livello di performance qualitativa mantenuta all'interno dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (quale media dei livelli di performance qualitativa dei differenti ambiti organizzativi di diretta responsabilità).

5.6 La rendicontazione dei "risultati"

Una analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Amministrazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti.

Per le attività di monitoraggio intermedio ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti), nei termini previsti per i singoli monitoraggi, è chiamata a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata al Nucleo di Valutazione secondo il seguente tracciato:

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	Entità (% scostamento da obiettivo e/o da programma)
	Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)
	Cause (da specificare)
	Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)

PROVVEDIMENTI CORRETTIVI	Provvedimenti già assunti
	Proposte all'Amministrazione
	Provvedimenti da assumere

Entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti) è chiamata a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata al Nucleo di Valutazione secondo il seguente tracciato:

Scenario di riferimento		*Descrivere il quadro organizzativo di insieme (risorse umane, finanziarie, tecnologiche…) entro il quale doveva essere realizzato l'obiettivo, con particolare riferimento a:* *1. punti di forza;* *2. punti di debolezza;* *3. opportunità derivanti dal contesto esterno;* *4. ostacoli derivanti dal contesto esterno.*
Risorse umane		*Quali e quante risorse umane sono state coinvolte per la realizzazione dell'obiettivo?*
Risorse finanziarie		*Quante risorse finanziarie sono state necessarie per la realizzazione dell'obiettivo? Qual è stato il piano di spesa (tempi e pagamenti)?*
Altre risorse		*Quali e quante altre risorse (strumentali, tecnologiche, conoscitive, consulenziali…) si sono rese necessarie per la realizzazione dell'obiettivo?*
Prodotto finale		*Cosa è stato fornito?*
Fattori di successo		*Quali fattori hanno favorito il raggiungimento dei risultati attesi?*
Fattori di debolezza		*Quali fattori hanno condizionato il raggiungimento dei risultati attesi?*
Risultati	***Efficienza***	*Descrivere il rapporto di correlazione tra risorse impiegate e risultati conseguiti*
	Qualità	*Descrivere la qualità del prodotto finale e la capacità dello stesso di soddisfare le attese dell'amministrazione*
	Politica	*Descrivere i possibili effetti dei risultati conseguiti sulle scelte politico-direzionali di medio/lungo termine*
	Sviluppo	*Descrivere quali sono i possibili sviluppi successivi di medio/lungo termine conseguenti al raggiungimento dei risultati*
	Immagine	*Descrivere gli effetti conseguenti alla realizzazione degli obiettivi in termini di proiezione dell'immagine dell'Ente sui diversi stakeholders interni e/o esterni*

6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

Gli indicatori devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo la seguente catalogazione:

- **indicatori di outcome:** esprimono *"l'impatto, risultato ultimo di una azione"* (delibera CIVIT 89/2010) e cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso sull'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;

- **indicatori di output:** esprimono *"ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo"* (delibera CIVIT 89/2010) e misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi;

- **indicatori di efficienza:** esprimono *"la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse"* e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);

- **indicatori di efficacia:** esprimono *"la capacità di raggiungere gli obiettivi"* e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
- **indicatori di qualità:** sono definiti come *"quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)"*(delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è

diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altri tecniche di misurazione della customer satisfaction.

Per la costruzione dei suddetti indicatori di performance ci si riferisce generalmente al modello della Balanced Scorecard secondo la seguente articolazione:

PROSPETTIVE	VISIONE
Prospettiva utente (dall'esterno verso l'interno)	*Soddisfazione dell'utenza anche attraverso il potenziamento dei servizi*
Prospettiva economico-finanziaria (prospettiva passata)	*Ottimizzare i costi/benefici*
Prospettiva dei processi interni (dall'interno verso l'esterno)	*Semplificare e migliorare l'organizzazione*
Prospettiva innovazione e sviluppo (prospettiva futura)	*Creare un clima organizzativo positivo a aperto al cambiamento*

Il modello della Balanced Scorecard trova in ogni caso conferma anche nell'impianto del D. Lgs. n.150/2009 come di seguito illustrato:

Per ogni indicatore di performance è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

a) misure dirette;
b) rapporti;
c) on/off;
d) scale di valutazione;
e) descrizioni generali.

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa e secondo la seguente scheda semplificata:

1	Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore	
	Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?	
	Ambito di riferimento	Individuazione del centro di costo, attività, processi, procedimenti entro i quali è utilizzato l'indicatore	
	Performance	Qual è l'aspetto, la caratteristica che si intende traguardare con l'indicatore?	
	Tipo di calcolo	Se quantitativo, come è calcolato?	
	Formula	Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?	
	Fonte/i dei dati	Da dove si ottengono i dati necessari?	
	Qualità dei dati	Quali sono le criticità nella raccolta dei dati?	
	Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?	
	Trend nell'ultimo triennio	Qual è il trend nell'ultimo triennio (se disponibile) o ultimo dato disponibile?	
	Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?	
	Note:		

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance viene condotto un test di validazione della qualità dell'indicatore a cura del Nucleo di Valutazione e con il supporto del Servizio Pianificazione strategica e controllo interno secondo la tabella sotto riportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiVIT n.89/2010.

ATTRIBUITI DEGLI INDICATORI	VALUTAZIONE				
Comprensibilità	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Rilevanza	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Confrontabilità	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Fattibilità	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Affidabilità	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Approriatezza	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Pertinenza	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Significatività	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*

Gli indicatori per i quali il test di validazione attribuisce un valutazione < a 3.5 devono essere ridefiniti. Per ciascun target è altresì condotto un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo secondo quanto previsto dalla già citata deliberazione n.89/2010 della CiVIT.

Strategia	Questo *target* è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ?
Performance	Questo *target* è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo *target* attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo *target* stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo *target*?
Processo	Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo *target*?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare I progressi in relazione a questo *target*?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo *target*?
Accettazione	Il *target* assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo *target*?

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi (PA_{Seg}) in relazione alla funzione prevista dal TUEL, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali (PB_{Seg}), degli indicatori relativi alla performance qualitativa della funzione (PC_{Seg}).

In sede di programmazione pertanto saranno definiti nell'ambito del fondo destinato al finanziamento della retribuzione di risultato distinti budgets utili per valorizzare i risultati di performance del Segretario. La valutazione operata per ogni singolo fattore di valutazione, secondo quanto stabilito nei precedenti paragrafi, permette di determinare il premio individuale parziale attraverso un calcolo proporzionale; il premio complessivo sarà dato dalla somma dei singoli premi parziali.
Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, il Sindaco, con l'eventuale supporto del Nucleo di valutazione, acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi:

L'espletamento di attività significative, ma non pianificate *Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:* • *particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza;* • *particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.*	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%
Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente *Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.*	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Seg} * 50\%) + (PB_{Seg} * 30\%) + (PC_{Seg} * 20\%)$$

Ove il 100% del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi dipenderà dalla valutazione operata direttamente dal Sindaco.

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	**Preatazioni negative**
(1,25 – 2,5]	**Preatazioni parzialmente adeguate**
(2,5 – 3,5]	**Preatazioni adeguate**
(3,5 – 4,75]	**Preatazioni ottime**
(4,75 – 5]	**Preatazioni eccellenti**

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca di cui all'art. 18 del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio.

Il Segretario Generale che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Qualora il Segretario Generale fosse incaricato "ad interim" di una area direzionale, la valutazione finale della performance in qualità di dirigente "ad interim", determinata secondo quanto previsto dal paragrafo 8, incide per il 30% sulla valutazione complessiva. Pertanto, la valutazione finale è data dalla seguente formula:

$$PT = (P_{Seg} * 70\%) + (P_{DIR} * 30\%)$$

Ove si intende:
P_{Seg} = valutazione finale del Segretario Generale
P_{DIR} = valutazione finale del Segretario con incarico "ad interim" di una area direzionale

In ogni caso, al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
(1,5 – 2,5]	40% della retribuzione di risultato
(2,5 – 3,5]	70% " " "
(3,5 – 4,75]	90% " " "
(4,75 – 5]	100% " " "

8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE
La valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali, degli indicatori

relativi alla performance organizzativa della struttura presidiata e dei risultati di performance complessiva.

In sede di programmazione pertanto saranno definiti nell'ambito del fondo destinato al finanziamento della retribuzione di risultato n.5 budgets distinti utili per valorizzare i risultati riferiti ai seguenti ambiti di valutazione:

a) comportamenti organizzativi: PA_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
b) raggiungimento di obiettivi individuali: PB_{Dir} (35% delle risorse disponibili)
c) livello di performance organizzativa e riferita agli aspetti qualitativi della struttura: PC_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
d) livello di performance finanziaria di ente (P_{Fin}): PD_{Dir} (10% delle risorse disponibili)
e) premio per l'eccellenza (5% delle risorse disponibili)

La valutazione operata per ogni singolo fattore di valutazione, ad eccezione del fattore e), secondo quanto stabilito nei precedenti paragrafi, permette di determinare il premio individuale parziale attraverso un calcolo proporzionale; il premio complessivo sarà dato dalla somma dei singoli premi parziali.
Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi:

a) correttivi di incremento del punteggio conaeguito:

L'espletamento di attività significative, ma non pianificate *Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:* • *particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza;* • *particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.*	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%
Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente *Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.*	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%

b) correttivi di diminuzione del punteggio conaeguito:

Il mancato rispetto degli adempimenti e degli obblighi di legge	Si può ridurre il punteggio conseguito relativamente ai comportamenti organizzativi fino al 50% del punteggio ottenuto
Il mancato rispetto degli standard qualitativi	La retribuzione di risultato determinata in funzione della valutazione conseguita può essere decurtata fino all'80%

Nello specifico i singoli premi parziali sono ottenuti come segue:

1. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA_{Dir})
$P1i = B1 \times Pa / \sum Pmax$
Ove si intende:
P1i = premio parziale del dirigente i-esimo
B1 = budget assegnato per la valorizzazione dei risultati relativi ai comportamento organizzativi
Pa = punteggio attribuito al dirigente i-esimo

∑Pmax = sommatoria dei punteggi attribuibili

2. OBIETTIVI INDIVIDUALI (PBDir)

P2i = B2x∑(p x Pb)/∑(p x Pmax)

Ove si intende:

P2i = premio parziale del dirigente i-esimo

B2 = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi individuali

p x Pb = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito al singolo obiettivo e il punteggio conseguito dal dirigente i-esimo

p x Pmax = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito ai diversi obiettivi e il punteggio massimo attribuibile

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIFERITA AGLI ASPETTI QUALITATIVI DELLA STRUTTURA (PCDir)

P3i = B3xPd/Pmax

Ove si intende:

P3i = premio parziale del dirigente i-esimo

B3 = budget assegnato per la valorizzazione della performance organizzativa riferita agli aspetti qualitativi (calcolato quale riparto semplice della budget destinato a valorizzare il livello di performance organizzativa e qualitativa della struttura in funzione del n. dei dirigenti in servizio)

Pd = punteggio attribuito alla performance qualitativa

Pmax = punteggio massimo attribuibile

4. PERFORMANCE DI FINANZIARIA ENTE (PDDir)

$$P4i = \frac{B4xPd/Pmax}{N}$$

Ove si intende:

P4i = premio parziale del dirigente i-esimo

B4 = budget assegnato per la valorizzazione della performance complessiva

Pd = punteggio attribuito alla performance finanziaria di ente

Pmax = punteggio massimo attribuibile

N = Numero dei dirigenti in servizio

Qualora l'applicazione dei criteri correttivi alla valutazione di cui alla lett.a) dovessero generare la necessità di budgets superiori a quelli previsti, la differenza è reperibile nell'ambito delle risorse destinate alla retribuzione di risultato economizzate a seguito del processo valutativo e/o delle risorse destinate al premio di eccellenza.

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Dir} * 30\%) + (PB_{Dir} * 40\%) + (PC_{Dir} * 25\%) + (PD_{Dir} * 5\%)$$

Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Preatazioni negative
(1,25 – 2,5]	Preatazioni parzialmente adeguate
(2,5 – 3,5]	Preatazioni adeguate
(3,5 – 4,75]	Preatazioni ottime
(4,75 – 5]	Preatazioni eccellenti

Il "premio di eccellenza" (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dirigenti) è destinato alle funzioni dirigenziali (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all'inizio del ciclo di gestione) che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4.75- 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più funzioni dirigenziali concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.
La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

a) per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
    a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10 D. Lgs. n. 165/2001;
    b. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
    c. il recesso dal rapporto di lavoro.
b) Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
    a. il recesso dal rapporto di lavoro.
c) Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
    a. revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

Il dirigente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione "NEGATIVA", si proceda all'applicazione delle sanzioni di:

a) attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'

Anche la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative e delle alte professionalità tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali.
In tal caso, avremo:

a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{PO}
b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi individuali: PB_{PO}

Pertanto:

$$PT = (PA_{PO} * 30\%) + (PB_{PO} * 70\%)$$

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	**Preatazioni negative**
(1,25 – 2,5]	**Preatazioni parzialmente adeguate**
(2,5 – 3,5]	**Preatazioni adeguate**
(3,5 – 4,5]	**Preatazioni ottime**
(4,5 – 5]	**Preatazioni eccellenti**

Per le posizioni organizzative e le alte professionalità al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
(1,5 – 2,5]	40% della retribuzione di risultato
(2,5 – 3,5]	70% " " "
(3,5 – 4,75]	90% " " "
(4,75 – 5]	100% " " "

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

a) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
   a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
   b. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.

b) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato
   a. la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa o l'alta professionalità che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

10. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RESTANTE PERSONALE

La valutazione della performance individuale del restante personale tiene conto invece dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali. In tal caso, avremo:

a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{Dip};
b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: PB_{Dip}.

Si evidenzia inoltre che l'individuazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo dovrà avvenire nell'ambito di quanto pianificato nel PEG/Piano della performance.

Pertanto, il punteggio totale sarà determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

CATEGORIA	PADip	PBDip
A-B	80%	20%
B3 - C	60%	40%
D	50%	50%
D3	40%	60%

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Preatazioni negative
(1,25 – 2,5]	Preatazioni parzialmente adeguate
(2,5 – 3,5]	Preatazioni adeguate
(3,5 – 4,5]	Preatazioni ottime
(4,5 – 5]	Preatazioni eccellenti

L'esito negativo della valutazione comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55 bis del novellato D. Lgs, n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

Il dipendente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Le eventuali economie che si generano tra le risorse destinate alla performance individuale sono utilizzate, secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, per premiare le "eccellenze".
Il "premio di eccellenza" (calcolato, nei limiti delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito per categoria) è destinato ai dipendenti più meritevoli (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all'inizio del ciclo di gestione) che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4.5- 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più dipendenti concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance individuale che ha ottenuto il punteggio più alto.

11. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle performance individuale ha una frequenza annuale, con sessioni di coaching nel corso dell'anno, al fine di garantire un efficace monitoraggio della performance strettamente correlata con i processi di programmazione e controllo.

L'individuazione degli obiettivi è effettuata attraverso un processo concertato tra l'amministrazione e il personale titolare delle funzioni dirigenziali, sotto il coordinamento del Segretario Generale. La negoziazione degli stessi prevede la descrizione del piano di realizzazione degli obiettivi stessi nonché la definizione dei parametri di valutazione ovvero indicatori e relativi targets.

Con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi, l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore. In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. L'amministrazione, anche su valutazione e proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di valutazione il Nucleo di Valutazione propone al Sindaco la valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del Segretario Generale il quale, a meno di osservazioni, convoca formalmente il personale per il colloquio di valutazione.
La valutazione del personale assegnato alle singole funzioni dirigenziali deve avvenire presumibilmente entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione.

Entro il 31 maggio di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

In generale pertanto, il Nucleo di Valutazione:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
b) comunica tempestivamente eventuali criticità riscontrate nel processo di misurazione, valutazione e monitoraggio ai competenti organi interni di governo;
c) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

12. GLI ERRORI DA EVITARE

a) *Effetto alone:* Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
b) *Standardizzazione:* Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
c) *Appiattimento:* Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
d) *Durezza:* Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
e) *Equazione personale:* Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
f) *Influenza di giudizi precedenti:* Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
g) *Influenza dei pregiudizi:* Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
h) *Slittamento:* Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
i) *Influenza della mansione:* Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
j) *Generosità:* La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

13. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Acquisita la valutazione della performance individuale, entro e non oltre il 15 aprile di ogni anno, ciascun dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (Nucleo di Valutazione per il Segretario Generale e i

Dirigenti o Dirigente per il restante personale) il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione interna, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente (Segretario Generale, dirigente o restante personale) attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Sindaco;
b. l'incontro tra le parti, ossia tra il Nucleo di Valutazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Nucleo di Valutazione, previo riscontro con il Sindaco (nel caso sia coinvolto il Segretario Generale o un dirigente) ovvero il Segretario Generale (nel caso di dipendenti del comparto), può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc[4]. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

14. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal D. Lgs. n.286/1999 e dal D. Lgs.n.267/2000. Le forme di controllo interno sono per il sistema delle autonomie locale è costi strutturato:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile

[4] Tentativo di conciliazione
(articolo così sostituito dall'articolo 31, comma 1, legge n. 183 del 2010)
Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata secondo i criteri di cui all'articolo 413.
La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende, per la durata del tentativo di conciliazione e per i venti giorni successivi alla sua conclusione, il decorso di ogni termine di decadenza.
Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La commissione è composta dal direttore dell'ufficio stesso o da un suo delegato o da un magistrato collocato a riposo, in qualità di presidente, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale.
Le commissioni, quando se ne ravvisi la necessità, affidano il tentativo di conciliazione a proprie sottocommissioni, presiedute dal direttore della Direzione provinciale del lavoro o da un suo delegato, che rispecchino la composizione prevista dal terzo comma. In ogni caso per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.
La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.
La richiesta deve precisare:
1) nome, cognome e residenza dell'istante e del convenuto; se l'istante o il convenuto sono una persona giuridica, un'associazione non riconosciuta o un comitato, l'istanza deve indicare la denominazione o la ditta nonché la sede;
2) il luogo dove è sorto il rapporto ovvero dove si trova l'azienda o sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore o presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto;
3) il luogo dove devono essere fatte alla parte istante le comunicazioni inerenti alla procedura;
4) l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa.
Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione, entro venti giorni dal ricevimento della copia della richiesta, una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione, che deve essere tenuto entro i successivi trenta giorni. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato.
La conciliazione della lite da parte di chi rappresenta la pubblica amministrazione, anche in sede giudiziale ai sensi dell'articolo 420, commi primo, secondo e terzo, non può dar luogo a responsabilità, salvi i casi di dolo e colpa grave

SOGGETTI	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, dirigenti e responsabili di procedimento
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)
FONTE NORMATIVA	*Art.147 del D. Lgs. n.267/2000* *1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:* *a) garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;*
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	
SOGGETTI	Servizio Pianificazione strategica e controllo interno 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)
FONTE NORMATIVA	*Art. 196 del D. Lgs. n.267/2000* *1. Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa, gli enti locali applicano il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dal presente titolo, dai propri statuti e regolamenti di contabilità.* *2. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.* *Art. 198 del D. Lgs. n.267/2000* *1. La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.* *Art. 198-bis del D. Lgs. n.267/2000* *1. Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione di cui agli articoli 196, 197 e 198, la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi ai sensi di quanto previsto dall'articolo 198, anche alla Corte dei conti.*
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	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione con il supporto della struttura tecnica in seno al Servizio Pianificazione strategica e controlli interni. Funzioni Dirigenziali
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)
FONTE NORMATIVA	*Art.147 del D. Lgs. n.267/2000* *1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:* *c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale.* *Art. 9 del D. Lgs. n.150/2009* *1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:* *a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;* *b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;* *c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;* *d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.* *2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:* *a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;* b) *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*
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	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione e Giunta Comunale
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
FONTE NORMATIVA	*Art.147 del D. Lgs. n.267/2000* *1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:* *d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani,*

	programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti. *Art.8 del D. Lgs. n.150/2009* *1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:* *a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;* *b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;* *c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;* *d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;* *e) 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;* *f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonche' all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;* *g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;* h) *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

A tal fine occorre prevedere un ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente che tenga in considerazione quanto segue:

- definizione di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi delle aree di rendicontazione;
- definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) e le relative aree di rendicontazione e correlati centri di responsabilità politico-amministrativa;
- correlazione tra risorse (finanziarie, strumentali ed umane) e obiettivi;
- definizione delle informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010), secondo il modello sottorappresentato:

15. TRASPARENZA

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione (articolo 11, comma 1 del D. Lgs.n.150/2009).

In particolare, la deliberazione n. 105/2010 CiVIT prevede che per quanto attiene al buon andamento dei servizi pubblici e alla corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione *on line* dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle pubbliche amministrazioni, con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. In quest'ottica, la disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici. La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della performance delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance. Con riferimento a quest'ultimo, occorre sottolineare che il Programma della trasparenza, da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.
Il Programma triennale della trasparenza, pertanto, deve porsi in relazione al ciclo di gestione della performance e deve di conseguenza consentire la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione; nello specifico l'art.11, comma 3 del D. Lgs. n.150/2009 prevede che ogni amministrazione pubblica garantisca la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Si ritiene pertanto che, per quanto correlato al presente sistema di misurazione e di valutazione delle performance, sono oggetto di trasparenza le seguenti categorie di dati e contenuti specifici:

1. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione (articolo 11, comma 8, lettera a), del d. lg. n. 150 del 2009);

2. Piano e Relazione sulla performance (articolo 11, comma 8, lettera b), del d. lg. n. 150 del 2009);
3. informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta (articolo 54, comma 1, lettera a), del d. lg. n. 82 del 2005);
4. informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010);
5. sistema di misurazione e di valutazione delle performance (articolo 7 del d. lg. n. 150 del 2009);
6. monitoraggio delle performance in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
7. ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti (articolo 11, comma 8, lettera c), del d. lg. n. 150 del 2009);
8. analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti (articolo 11, comma 8, lettera d), del d. lg. n. 150 del 2009);
9. contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa (articolo 55, comma 4, del d. lg. n. 150 del 2009).