



COMUNE DI MIRA

Provincia di Venezia

N° 147 Registro Delibere

ORIGINALE

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Oggetto: Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa dell'Ente

L'anno **duemilaquattordici**, addì **otto** del mese di **settembre** alle ore **17.50** nella sede del Comune di Mira si è riunita la Giunta Comunale.

Alla trattazione dell'argomento risultano:

		Presenti	Assenti
Maniero Alvise	Sindaco	X	
Crivellaro Nicola	Vice Sindaco		X
Vanin Orietta	Assessore	X	
Claut Luciano	Assessore	X	
Spolaor Francesca	Assessore		X
Sanginiti Maria Grazia	Assessore	X	
		4	2

Partecipa alla seduta il dott. Buson Roberto Segretario Generale del Comune.

Il Sig. Alvise Maniero nella sua qualità di Sindaco constatato che gli intervenuti sono in numero legale, dichiara aperta la Seduta ed invita i convocati a deliberare sull'oggetto sopraindicato.

COMUNE DI MIRA

Provincia di Venezia

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE Delibera di Giunta

Settore. : Programmazione controllo e risorse\\Risorse umane privacy trasparenza e sistema informativo

Anno.....: 2014

Numero.: 13

OGGETTO: Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa dell'Ente

Richiamato l'art. 45 del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165, il quale demanda ai contratti collettivi la definizione, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, dei trattamenti economici accessori collegati alla performance individuale e alla performance organizzativa, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;

Visto l'art. 6 del CCNL per il personale del Comparto Regioni – Autonomie Locali del 31 marzo 1999, il quale prevede che in ogni ente siano adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, da effettuare con cadenza periodica a cura dei dirigenti, nel rispetto dei criteri generali concertati con le rappresentanze sindacali;

Richiamato altresì l'articolo 9 del medesimo CCNL del 31 marzo 1999, il quale prevede l'attivazione di procedure di valutazione annuale anche con riferimento ai risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di posizione organizzativa, da effettuare in base a criteri predeterminati dall'ente e soggetti a concertazione con le rappresentanze sindacali;

Atteso che tra l'altro il D.Lgs. 150 del 27 ottobre 2009 prevede:

- all'art. 3, che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valorizzare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, il cui rispetto è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito e alla performance;
- all'art. 4, che le amministrazioni pubbliche sviluppino, in maniera coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance distinto in più fasi, tra le quali la definizione e assegnazione di obiettivi, la misurazione e valutazione della performance e l'utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- all'art. 7, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale, adottando il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- all'art. 9, che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
- all'art. 18, che le amministrazioni pubbliche promuovano il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi,

secondo logiche meritocratiche, valorizzando i dipendenti che conseguono migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi anche di natura economica, vietando nel contempo la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione;

Visto l'art. 6, del vigente Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e norme di accesso, il quale prevede che l'Ente adotti un sistema per la misurazione e la valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, precisando che tale sistema di misurazione e valutazione sono adottati con appositi atti di Giunta, nel rispetto dei principi stabiliti dal Regolamento;

Visto altresì l'art. 10 del medesimo Regolamento che al comma 1 prevede sia il Nucleo di Valutazione a proporre alla Giunta, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e le sue eventuali modifiche periodiche;

Considerato che l'Ente è dotato da tempo di un sistema permanente di valutazione del personale dipendente e dei dirigenti, approvato rispettivamente con D.G.C. n. 234 del 18.10.2011 e D.G.C. n. 203 del 20.9.2011, che non risulta tuttavia completamente allineato al quadro normativo richiamato, e che ha risentito altresì di un ordinario fenomeno di usura rispetto alle modificazioni organizzative e di cultura organizzativa nel frattempo prodottesi, e che risulta pertanto necessaria l'adozione di una nuova metodologia aggiornata e adeguata alle nuove esigenze;

Atteso che il Nucleo di Valutazione ha presentato, in data 31.7.2014, un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e individuale e organizzativa del Comune di Mira;

Ritenuto che tale metodologia risponda alle esigenze di completezza e trasparenza del procedimento di valutazione del personale, dei titolari di posizione organizzativa e alte professionalità, dei dirigenti e del Segretario Generale in armonia con le disposizioni legislative e con le disposizioni impartite da Civit in materia di misurazione e valutazione della performance;

Rilevato che l'Amministrazione ha dato idonea informazione alla parte sindacale e al CUG sul nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa del Comune in data 6 agosto 2014 e che il CUG si è espresso con parere in data 11.8.2014;

Prese in considerazione le valutazioni del CUG;

Ritenuto in merito alle osservazioni formulate di controdedurre nel seguente modo:

- il merito all'"eccessiva complessità" del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è appena il caso di notare che il sistema si limita ad attuare le previsioni del D.Lgs. n. 150/2009 alla luce in particolare delle delibere di Civit (ora ANAC) nn. 88/2010, 89/2010, 112/2010, 3/2012 e 6/2013;
- sull'adeguatezza del sistema al Comune di Mira, definito comune di medie dimensioni, si precisa che il D.Lgs. n. 150/2009 non distingue in merito alla sua applicazione fra comuni di diverse dimensioni demografiche e che comunque il Comune di Mira, si colloca tra i Comuni medio-grandi (infatti per dimensione demografica si colloca all'11° posto tra i comuni Veneti);
- sulla mancata previsione di un "correttivo degli indicatori" si fa notare, che il sistema è a questo proposito particolarmente flessibile non prevedendo alcun meccanismo automatico il ordine al conseguimento di un obiettivo o target. E questo proprio perché vi possono essere delle situazioni che hanno oggettivamente impedito al dipendente di realizzarlo o che comunque lo hanno messo in condizione di realizzarlo solo in parte. Il sistema rimette pertanto al valutatore l'accertamento e la valutazione di tutte queste circostanze.
- Sulla metodologia che presenta alcuni passaggi basati su modelli matematici di non facile percezione si osserva che tali articolazioni del sistema si rendono necessarie per raccordare e ponderare gli obiettivi in relazione al loro peso strategico e i servizi (attività strutturali) con le dimensioni di qualità. Non solo ma anche per valutare in maniera

ponderata il peso delle diverse dimensioni all'interno della stessa scheda afferente ad un singolo servizio. Per portare ad unità il sistema non basta individuare gli obiettivi o i servizi ma è necessario individuare dimensioni, indicatori, target pesando appunto ciascun obiettivo di sviluppo e servizio. Si ritiene comunque opportuno che i dirigenti provvedano con appositi incontri ad illustrare al personale il sistema di misurazione di valutazione e soprattutto che cosa si chieda al personale e le modalità con le quali verranno effettuate le valutazioni.

- In merito alla disponibilità di risorse e strumenti di analisi e rilevazione si precisa che con la riorganizzazione degli Uffici e dei servizi è stato previsto in staff al Segretario Generale l'organizzazione e l'espletamento dei più importanti controlli interni dell'Ente. Va sottolineato altresì che ciascun settore deve provvedere comunque alla rilevazione delle proprie attività. Infatti la misurazione della performance è ripartita fra NdV e dirigenti.
- Sulla richiesta di passaggio graduale condiviso dall'attuale sistema di valutazione al nuovo è appena il caso di ricordare che l'attuale sistema non risponde puntualmente alle previsioni del D.Lgs. n. 150/2009 e alle disposizioni formulate da Civit con le delibere più sopra citate. Di qui l'urgenza di dotarsi di un sistema rispondente alla normativa che non effettui una misurazione parziale della performance, che estenda la misurazione a tutta l'attività dell'Ente e che introduca un'organica e completa disciplina dalla programmazione operativa con indicatori e target fino alla misurazione e valutazione della qualità dei servizi erogati. A tal proposito si rammenta che con DGC n. 38 del 27.3.2014 si è provveduto ad approvare il nuovo Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi che ha ridisciplinato la materia della misurazione e valutazione della performance.
- La finalità primaria dell'Ente è infatti quella di migliorare i servizi offerti al cittadino costruendo un sistema attraverso il quale attivare un processo di miglioramento continuo della performance. Un sistema cioè che in prospettiva assicuri un innalzamento progressivo degli standard di qualità e l'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati.

Ritenuto pertanto di procedere all'approvazione del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale dei dipendenti, dei titolari di posizione organizzativa e alta professionalità, dei dirigenti e del Segretario Generale, da utilizzare rispettivamente ai fini della distribuzione della produttività individuale dei dipendenti e della retribuzione di risultato delle P.O., delle A.P., dei dirigenti e del Segretario Generale e per gli altri casi previsti dalle norme legislative e contrattuali in materia, da applicare con decorrenza dall'anno 2014;

Visti gli artt. 7 e 74 del D.Lgs.n. 150/2009;

Visto l'art. 6, comma 4, e l'art. 10, comma 1, del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;

SI PROPONE

- di approvare, per le ragioni indicate in premessa, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, relativamente al personale dipendente, tra cui anche gli incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità e i dirigenti, e al Segretario Generale, allegato sub a) alla presente deliberazione;
- di confermare, ad integrazione del presente sistema e solo per le parti non in contrasto, in attesa di una regolamentazione della materia, il sistema in essere;
- di dare atto che il presente provvedimento non comporta alcuna spesa;
- di incaricare i Dirigenti di presentare con appositi incontri ai propri collaboratori il nuovo sistema di misurazione e valutazione;
- considerata l'urgenza, di dichiarare la presente proposta di deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. n. 267 del 18.8.2000.

Deliberazione di Giunta Comunale N. 147 del 08/09/2014

LA GIUNTA COMUNALE

PRESO ATTO della proposta di deliberazione meglio descritta più sopra;

VISTI i pareri espressi dal Responsabile dei servizi competenti, ai sensi dell'art. 49 del T.U. delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, approvato con D.Lgs. 18/8/2000, n. 267;

RITENUTO la proposta meritevole di approvazione;

CON VOTI favorevoli unanimi, espressi nei modi di legge;

DELIBERA

- di approvare la proposta di deliberazione meglio enunciata sopra.

SUCCESSIVAMENTE, con separata votazione unanime e palese, la presente deliberazione viene dichiarata IMMEDIATAMENTE ESEGUIBILE ai sensi dell'art. 134, comma 4° del T.U. delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, approvato con D.lgs 18/8/2000 n. 267.

Premessa

Il presente documento costituisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Mira (d'ora in avanti "Sistema").

La definizione del Sistema, previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 (da ora in avanti anche decreto), art. 30, è compito del Nucleo di Valutazione (d'ora in avanti NdV).

L'art.10 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi attribuisce infatti al NdV il compito di proporre alla Giunta Comunale il sistema e le sue eventuali modifiche periodiche.

L'adozione del Sistema spetta invece alla Giunta Comunale, che lo assume con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto e dell'art. 6 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

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

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del D.Lgs 150/2009 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. tre allegati che sviluppano il Sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.Lgs 150/2009 e a quelli propri della mission dell'Amministrazione e cioè:
 - (a) la performance organizzativa
 - (b) la performance individuale articolata in:
 - i. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
 - ii. la valutazione dei dirigenti, dei responsabili di posizioni organizzative e del personale
 - (c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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

I La valutazione delle attività amministrative nei Comuni

I.1 Evoluzione delle norme

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

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

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
2. Il controllo di gestione (art.4);

3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art.5);

4. La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

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

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

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

Per attuare questo passaggio occorre che:

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

Da ultimo con il D.L. 10 ottobre 2012, n. 174, convertito in legge 7 dicembre 2012 n. 213 sono state assunte in particolare disposizioni urgenti di finanza e funzionamento degli enti territoriali.

L'art. 3 del decreto succitato ha ridisciplinato la materia di controlli interni degli enti locali prevedendo un sistema diretto a:

- a) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;
- b) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;
- c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;
- d) verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6 del D.Lgs. 267/2000, la redazione del bilancio consolidato, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'ente;
- e) garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

1.2 Applicabilità del dlgs. 150/2009 ai Comuni

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

Dalla lettura congiunta degli articoli citati si evince che le regioni e gli enti locali adeguano i propri

ordinamenti ai principi contenuti negli artt. 3 “Principi generali”, 4 “Ciclo di gestione della performance”, 5 comma 2 “Obiettivi e indicatori”, 7 “Sistema di valutazione e misurazione della performance”, 9 “Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale” e 15, comma 1, “Responsabilità dell’organo di indirizzo politico amministrativo”.

Il Comune di Mira ha recepito i principi in parola in sede di Regolamento sull’ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

In particolare nella I^a parte – Titolo II si è provveduto a regolamentare la misurazione e valutazione della performance sia in riferimento alla definizione del “sistema” che del “ciclo integrato di pianificazione, controllo e misurazione della performance”. Mentre nella 3^a parte Titolo II si è disciplinata la sezione afferente ai “Premi e al merito”.

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

La tabella 1 indica le principali disposizioni del D.Lgs. 150/2000 (Decreto) nonché del regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi (regolamento) che disciplinano le funzioni e i soggetti attuatori in materia di misurazione e valutazione della performance.

Tabella 1: funzioni e soggetti attuatori del sistema di misurazione e valutazione

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”	Ogni amministrazione pubblica	Art.3, comma 4 e art. 7, comma 2 D.Lgs 150/2009
Definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance	N.D.V.	Art. 10 Regolamento
Monitoraggio in corso d’esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico – amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art.4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2 D.Lgs 150/2009 – Art. 13 e 15 regolamento
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art.3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d) e f) D.Lgs 150/2009 – Art. 13 e ss Regolamento
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazioni delle risorse conseguenti e definizione prima dell’inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico - amministrativo	Art.4, comma 2 a) e b) e Art.5 comma 1 D.Lgs 150/2009 – Art. 11 e 14 Regolamento
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale del Segretario Generale e dei dirigenti e dell’attribuzione ad essi dei premi previsti	N.D.V.	Art. 7, comma 2 a) D.Lgs 150/2009 – Art. 10 Regolamento
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	N.D.V. Dirigenti	Art. 3 D.Lgs 150/2009 Art. 9 regolamento
Misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei dirigenti e del personale responsabile di un’unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	N.D.V. Dirigenti	D.Lgs 150/2009 Art. 9 – 10 regolamento
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Segretario Generale e Dirigenti	Art.9, comma 2) D.Lgs 150/2009 – Art.9 Regolamento
Approvazione annuale di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organi di indirizzo politico - amministrativo	Art.11 Regolamento
Approvazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: “Relazione sulla performance” che evidenzia il consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organi di indirizzo politico - amministrativo	Art.10, comma 1, b) D.Lgs 150/2009 Art.12 - regolamento
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, da aggiornare	Organi di indirizzo politico	Art.10 D.Lgs 33/2013

annualmente	- amministrativo	
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	N.D.V.	Art.14, comma 4 a) e b) D.Lgs 150/2009 Art.10 regolamento
Validare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	N.D.V.	Art.14, comma 4 c) e comma 6 D.Lgs 150/2009 Art.10 Regolamento
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	N.D.V.	Art.14, comma 4 d) D.Lgs 150/2009 Art.10 regolamento

III. Ambiti di misurazione e valutazione

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

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato - le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative. Ciò significa valutare (v. art. 8 decreto):
 - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. la **performance individuale dei dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa collegata:
 - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
3. la **performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità, collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze

dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

IV. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.Lgs 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella tabella 2, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche.

TAB. 2 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti Definizione strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione degli obiettivi triennali di performance 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica infrannuale (a scelta del Comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e dei servizi e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) valutazione dell'Ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> Organi di indirizzo politico (Sindaco + Consiglio + Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice direzionale Giunta comunale 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice controllo di gestione Dirigenti Valutatori 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice controllo di gestione NdV Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice controllo di gestione NdV Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> Vertice controllo di gestione NdV
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Linee programmatiche e Bilancio e relazione previsionale e programmatica 	<ul style="list-style-type: none"> PEG/PDO e piano delle attività (piano della performance) Indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemi di misurazione e valutazione della performance 	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance Referto del controllo di gestione Reportistica del servizio di controllo interno 	<ul style="list-style-type: none"> Schede di valutazione sulla performance individuale Relazione sulla performance organizzativa 	
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> Entro 31 dicembre anno n 	<ul style="list-style-type: none"> Durante e dopo l'approvazione del bilancio entro gennaio anno n + 1 	<ul style="list-style-type: none"> Cadenza quadrimestrale a partire dall'anno n + 1 	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione indicatori di performance entro aprile anno n + 2 Referto controllo di gestione entro aprile anno n + 2 	<ul style="list-style-type: none"> Maggio anno n + 2 	<ul style="list-style-type: none"> Giugno anno n + 2

Allegato 1. Valutazione della performance organizzativa

1. Ambiti di valutazione

L'art. 8 del D.Lgs 150/2009 definisce gli ambiti di valutazione della performance organizzativa, e cioè, per il Comune di Mira:

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

Ciò significa:

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

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti del Comune per i settori da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili, (2) al N.d.V. per l'organizzazione nel suo complesso.

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

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza del settore con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze;
- stato di conseguimento degli obiettivi delle attività strutturali o di mantenimento e degli obiettivi di sviluppo;

Il N.d.V., sulla base dei report formulati dal servizio di controllo interno, sulla base dei risultati di valutazione dei singoli settori, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse (v. Art. 14, comma 5 decreto), valida annualmente la relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

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

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

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

Per una classificazione degli indicatori si veda la figura 1.

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

dati ed indicatori”.

Piani, programmi, obiettivi, fabbisogni di risorse e indicatori devono essere messi in relazione tra loro mediante una “Mappa strategica”, sviluppabile a cascata sui diversi livelli organizzativi.

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

La delibera Civit n. 89.2010 definisce una metodologia per la caratterizzazione degli indicatori (v. tabella 1).

Figura 1 – Una classificazione degli indicatori di performance
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

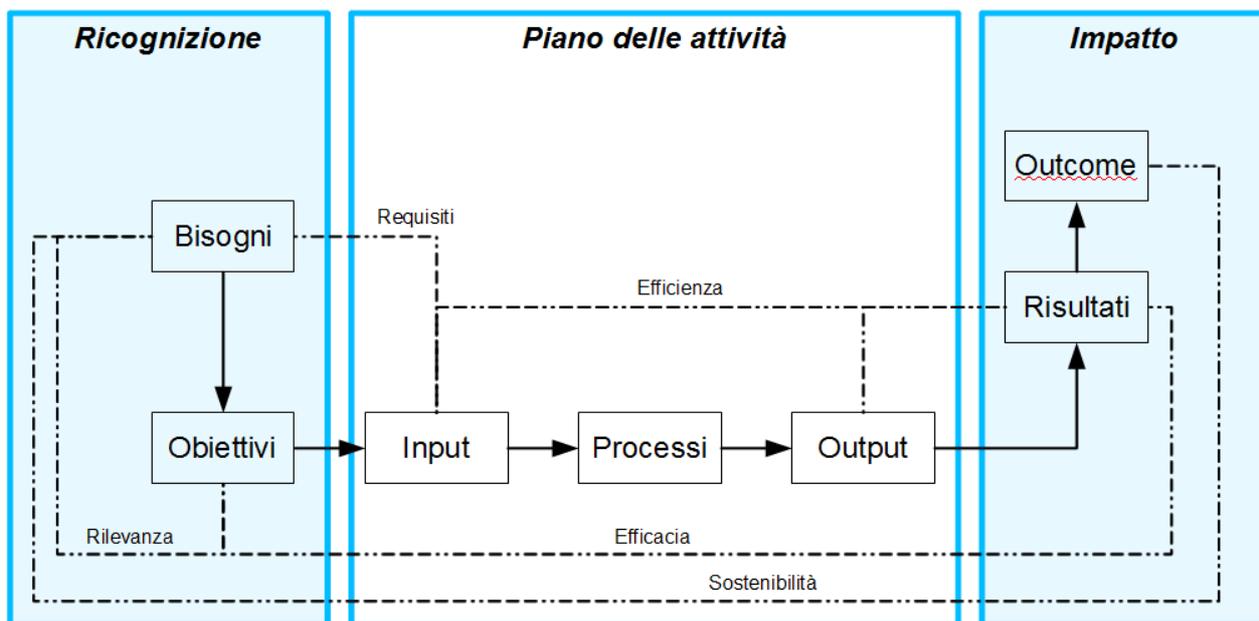


Tabella 1 Scheda anagrafica dell’indicatore
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

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

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

3. Il sistema di valutazione della performance dell'organizzazione

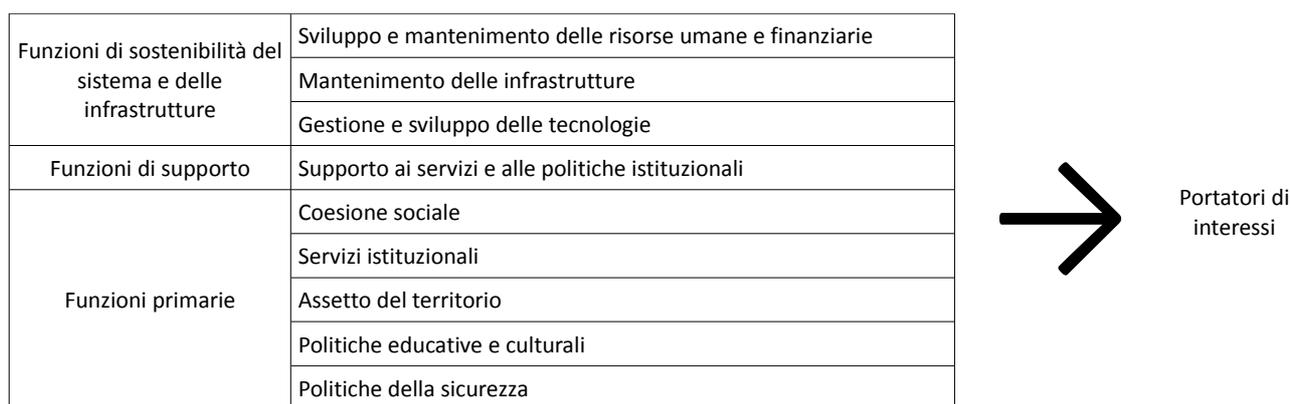
3.1 La mappa strategica e gli indicatori

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

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

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

Figura 2 – La catena strategica del valore



Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella 2, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'ente.

Tabella 2 – Un mappa delle funzioni e dei servizi (parziale)

Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	
Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane
	Sviluppo risorse umane
	Bilancio e programmazione
	Contabilità generale
	Gestione del patrimonio
	Tributi
	Società partecipate
Mantenimento delle infrastrutture	Manutenzione stabili di proprietà del Comune
Gestione e sviluppo delle tecnologie	Innovazioni tecnologiche
	Gestione servizi informativi
	Sviluppo sistemi informativi

Funzioni di supporto	
Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	Approvvigionamenti
	Stampa
	Comunicazione
	Sicurezza del lavoro
	Servizio legale
	Pianificazione e controllo strategico
	Controllo di gestione
	Supporto agli organi collegiali / politici
	Affari generali
	Servizi statistici
	Magazzino
	Autoparco
	Politiche comunitarie
	Appalti opere pubbliche e manutenzione

Funzioni primarie	
Coesione sociale	Disabilità e infermità mentale
	Anziani
	Asilo nido
	Famiglie e minori
	Povertà
	Servizi immigrati
	Servizio assegnazione alloggi ERP
	Dipendenze
Servizi istituzionali	Anagrafe
	Stato civile
	Servizi elettorali

	Servizi sportello polifunzionale
	Notificazione e pubblicazioni all'albo
	Protezione civile
	Protocollazione e archiviazione documentale
Politiche di gestione del territorio	Pianificazione urbanistica e territorio
	Edilizia
	Mobilità
	Servizi per l'ambiente
	Opere pubbliche
	Manutenzione strade
	Manutenzione verde pubblico
	Servizi alle imprese e commercio
	Pubblica illuminazione
	Servizio espropri
	Servizio edilizia pubblica
Politiche educative e culturali	Scuole materne
	Servizio trasporto scolastico
	Servizio mense
	Servizi / progetti a garanzia del diritto all'istruzione
	Sport
	Cultura
	Spettacolo
	Giovani
Politiche della sicurezza	Turismo
	Polizia amministrativa
	Sicurezza stradale
	Sicurezza urbana / polizia giudiziaria

I servizi possono essere ulteriormente scomposti in attività/processi come nei casi rappresentati dalla tabella 3.

Tabella 3 Dai servizi ai processi

Servizi	Processi / Attività
Asili nido	Autorizzazione all'apertura di asili nido privato
	Accreditamento asilo nido privato
	Convenzioni con asili nido privati
	Affidamento del servizio a soggetti no profit
	Gestione diretta asilo nido comunale
	Procedimento amministrativo di iscrizione dei bambini
	Controlli di qualità e rispetto degli standards

Costruita la mappa dei servizi/processi, il passaggio successivo è quello dell'associazione di

indicatori appropriati a ciascun elemento della mappa strategica.

3.2 La declinazione organizzativa

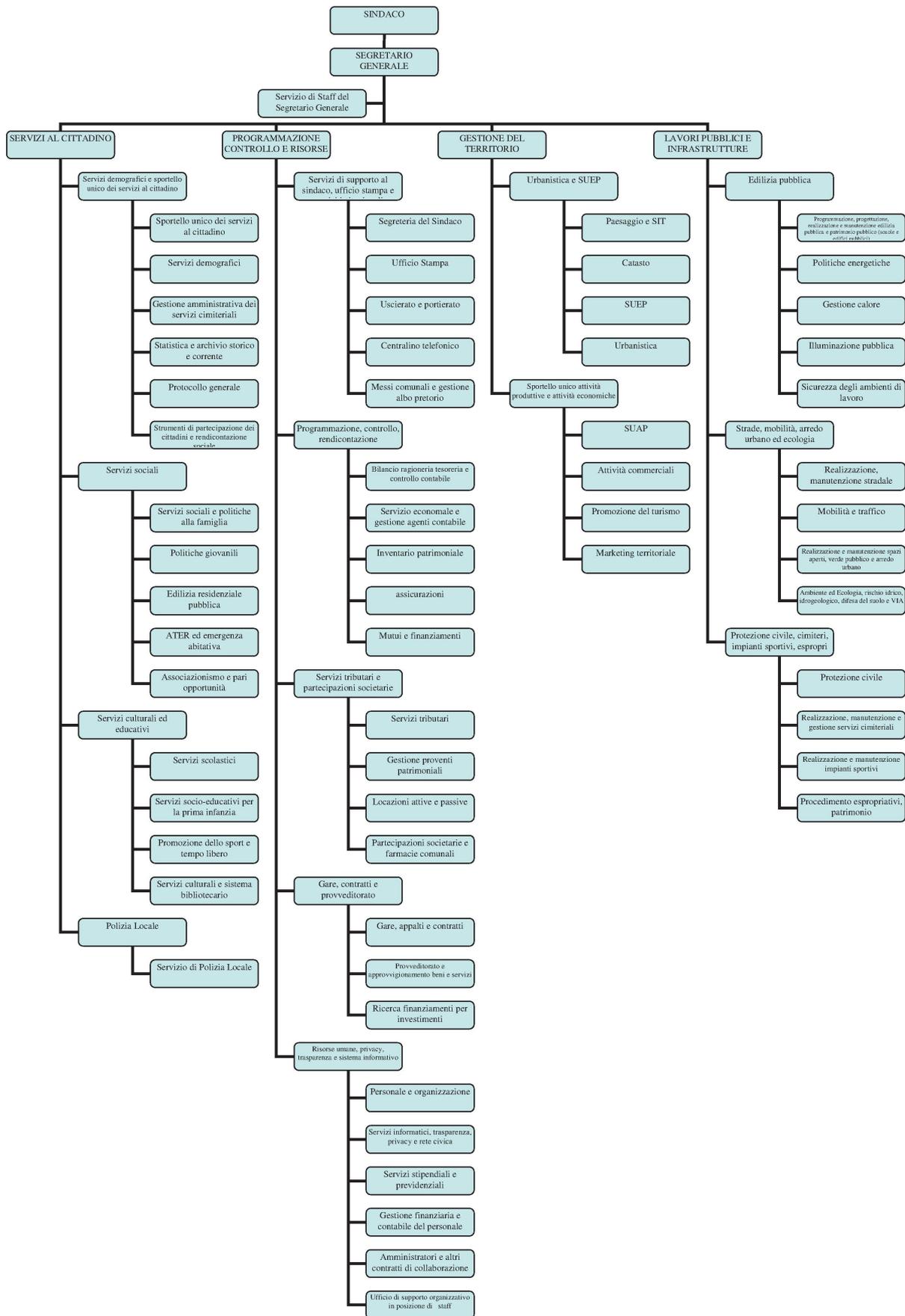
La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno del Comune e del loro contributo alle attività delineate nella catena strategica del valore. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

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

Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. La mappa dei centri di Responsabilità del comune di Mira è rappresentata nell'organigramma dell'amministrazione.

Nella figura 3 è riportata la macrostruttura del Comune di Mira:

Figura3: macrostruttura del Comune di Mira



Il successivo passo consiste nella creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità e servizi e nella selezione degli indicatori selezionati per centro di responsabilità sulla base degli schemi nelle tabelle 4 e 5. Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della performance anche le indicazioni già note per il miglioramento dei processi.

Tabella 4 Collegamento fra servizi e centri di responsabilità

Servizi	Centri di responsabilità
Asili nido	Ufficio servizi educativi scolastici
Scuole materne	Ufficio servizi educativi scolastici
Servizio mense	Ufficio servizi educativi scolastici
Servizio trasporto scolastico	Ufficio servizi educativi scolastici
Disabilità e infermità mentale	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Anziani	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Famiglia e minori	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Povertà	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Servizi immigrati	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Servizi assegnazione alloggi edilizia popolare	Ufficio Servizi Socio Sanitari

Tabella 5 Una selezione di indicatori per servizio

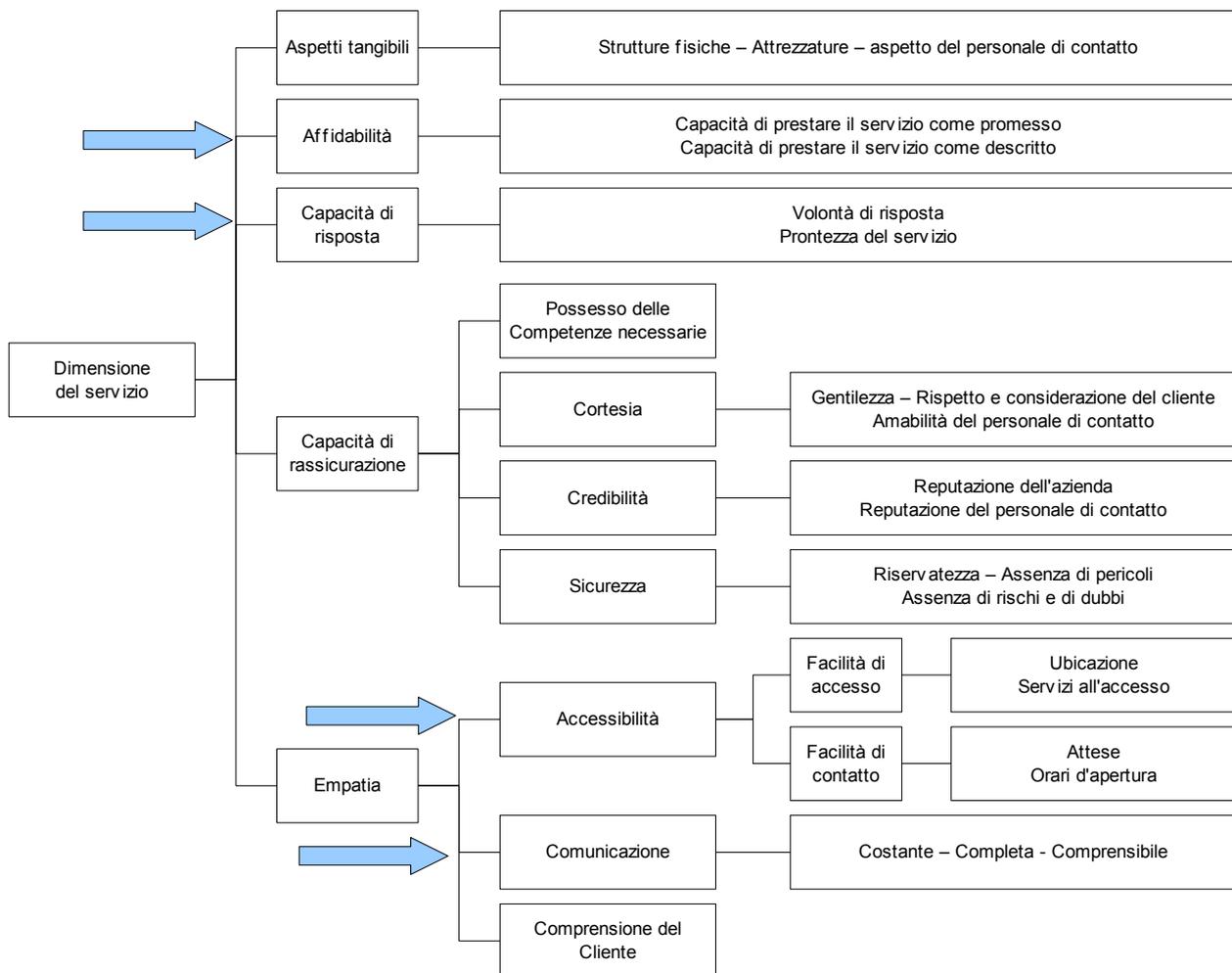
Servizio	Tipo misura	Titolo della misura	Specifiche
.Asili nido	Efficacia	Grado soddisfazione domanda espressa	Domande accolte / Domande presentate
	Efficacia	Grado copertura domanda potenziale	Ricettività programmata / Utenza potenziale
	Efficacia	Grado utilizzo del servizio	Iscritti / Posti
	Efficienza	Costo unitario servizio asili gest. dir.	Costo servizio asili gest. diretta / posti
	Efficienza	Costo unitario asili in appalto	Costo servizio asili in appalto / posti in app.
	Efficienza	Costo unitario servizio asili in conv.	Costo servizio asili in conv. / posti in conv.

3.3a Il modello per la valutazione della performance dei servizi, degli obiettivi e dei settori

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

La delibera n. 88.2010 della Civit propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi. Oltre a questa delibera, nel seguito del documento terremo conto anche del modello proposto da V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, Mc-Graw-Hill, Milano 1991, rappresentato nella figura 3, nella quale la performance è definita da un grafo ad albero a più dimensioni a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

Figura 3 – Un modello per la qualità dei servizi



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

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

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera Civit n. 88.2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. La stessa delibera prevede anche che si “possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato”. E’ opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate da Civit trovano corrispondenza nel modello della figura 3 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

Sulla base, dunque, delle delibere della Civit e delle teorie sulla misurazione e valutazione della qualità dei servizi, il modello, rappresentato nella figura 4, considera ora quattro dimensioni di analisi: affidabilità, tempestività, accessibilità e trasparenza. A ciascuna delle dimensioni sono associati degli indicatori specifici presenti nel piano della performance.

Il modello che è adottato dal sistema per valutare la performance dei servizi è rappresentato nella figura 4.

Figura 4 – Il modello per la misurazione e la valutazione della performance dei servizi del Comune di Mira

		Dimensione	Peso	Val. Pond.	Valutazione
		Efficacia	20		
		Tempestività	40		
Modello di misurazione per i servizi	100	Accessibilità	20		
		Trasparenza	20		

I nodi in figura 4 hanno il seguente significato generale:

- Efficacia: capacità di prestare il servizio nel rispetto degli standard di servizio;
- Tempestività: prontezza di risposta nell'erogazione del servizio;
- Accessibilità: disponibilità e diffusione di informazioni che consentono di individuare agevolmente e in modo chiaro le modalità per richiedere il servizio;
- Trasparenza: completezza e comprensibilità della comunicazione; adempimento degli obblighi di pubblicazione nei modi e nei termini previsti dal PTTI;

Le quattro dimensioni riportate alla figura 4 sono obbligatorie. E' quanto mai opportuno tuttavia che in sede di approvazione del PEG/PDO/PDP vengano introdotte anche ulteriori dimensioni come ad esempio: l'efficienza nell'impiego delle risorse, output, percezione del grado di soddisfazione di servizi erogati, etc ...

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare alle foglie del grafo indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati a titolo esemplificativo nella tabella che segue e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Dimensioni	Indicatori
Ubicazione e accessibilità fisica	<ul style="list-style-type: none"> • numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello / totale • numero di ore di apertura giornaliera / totale • numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana / totale • unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico / totale
Accessibilità multicanale	<ul style="list-style-type: none"> • numero di servizi accessibili via web / totale servizi erogati • numero visitatori sito internet • numero di servizi accessibili via telefono – fax -E-Mail / totale servizi erogati • numero richieste pervenute mensilmente vie e-mail • numero telefonate mensili • numero di ore medio giornaliera per la copertura dell'accessibilità multicanale • numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web / totale
Tempestività	<ul style="list-style-type: none"> • tempo medio di erogazione del servizio • tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi • tempo medio di risposta ad una richiesta pervenuta via e-mail / fax / telefono • tempo medio di evasione di una pratica di segreteria • numero di pratiche evase nel tempo previsto / totale pratiche evase

Trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> • numero di giorni necessari all'aggiornamento delle informazioni sul sito • numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta / totale servizi • numero pubblicazioni sul sito nel rispetto delle tempistiche e modalità del PTTI / n. di pubblicazioni e informazioni effettuate ai sensi del PTTI
Costo per unità di output	<ul style="list-style-type: none"> • costo del servizio / numero di pratiche evase
Conformità	<ul style="list-style-type: none"> • numero pratiche evase conformemente alle disposizioni in materia / totale pratiche • numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata / totale servizi erogati

In modo analogo al modello di valutazione dei servizi, andiamo a definire nella figura 4a il modello di valutazione degli obiettivi

Figura 4a – Il modello per la misurazione e la valutazione della performance degli obiettivi di sviluppo del Comune di Mira

		Dimensione	Peso	Val. Pond.	Valutazione
Modello di misurazione per gli obiettivi	100	Tempestività	60		
		Affidabilità	40		

I nodi in figura 4a hanno il seguente significato generale:

- Affidabilità: capacità di conseguire l'obiettivo nel rispetto delle regole previste;
- Tempestività: rispetto dei tempi programmati;

N.B. Sia i servizi che gli obiettivi (comprensivi di dimensioni e indicatori) sono descritti attraverso schede PEG/PDO/PDP. Ogni scheda PEG/PDO/PDP è caratterizzata da un Peso che ne indica l'importanza. Ogni scheda PEG descrive un servizio o un obiettivo. Le pesature delle schede (relative al portafoglio servizi e agli obiettivi di sviluppo) proposte dal Segretario Generale sono validate dal N.d.V.

La valutazione ponderata sarà quindi \leq Peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni ramo, la somma dei valori di ogni foglia fornisce il valore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami delle quattro dimensioni (nel caso dei servizi, due nel caso degli obiettivi) sopra descritte è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione complessiva della performance del servizio. In altri termini, se V_{as} è la valutazione complessiva del servizio o obiettivo e V_{a_i} è la valutazione ponderata di una dimensione si ha:

$$V_{as} = V_{a_1} + V_{a_2} + \dots + V_{a_n}$$

La valutazione di ogni dimensione avviene tramite indicatori ad essa associati. Come si vedrà più avanti, ogni indicatore viene valutato con un valore compreso tra 0 e 3 ed è caratterizzato da un Valore Preventivo V_p che rappresenta il valore atteso, da un valore a consuntivo V_c che rappresenta il valore raggiunto per l'indicatore alla fine dell'anno e da un peso P che indica l'importanza dell'indicatore nel calcolo della rispettiva dimensione. La somma dei pesi degli indicatori associati ad ogni dimensione è uguale al peso della dimensione.

Per ogni dimensione, detta V_i la valutazione (ottenuta secondo quanto indicato in figura 5) dell'indicatore i -esimo collegato alla dimensione considerata, e P_i il peso dell'indicatore i -esimo, l'algoritmo di valutazione di ogni dimensione è il seguente:

$$Valutazione\ dimensione = \sum \frac{(V_i \cdot P_i)}{3}$$

Figura 5: esempio di misurazione di un servizio

Servizio		Dimensioni			Indicatori			
Descrizione	Valut.	Descrizione	Peso	Val. Pond.	Descrizione	Peso	Val. Ponder.	Valut.
Servizio 1	91,65	Efficacia	20	16,66	Indicatore EF 1	10	6,66	2
					Indicatore EF 2	10	10	3
		Tempestività	40	40	Indicatore TE 1	30	30	3
					Indicatore TE 2	10	10	3
		Accessibilità	20	20	Indicatore AC 1	20	20	3
					Indicatore TR 1	5	1,66	1
		Trasparenza	20	14,99	Indicatore TR 2	5	5	3
					Indicatore TR 3	5	5	3
					Indicatore TR 4	5	3,33	2

La valutazione di ogni indicatore che concorre alla formazione della valutazione delle dimensioni avviene secondo le modalità di cui alla seguente figura 6.

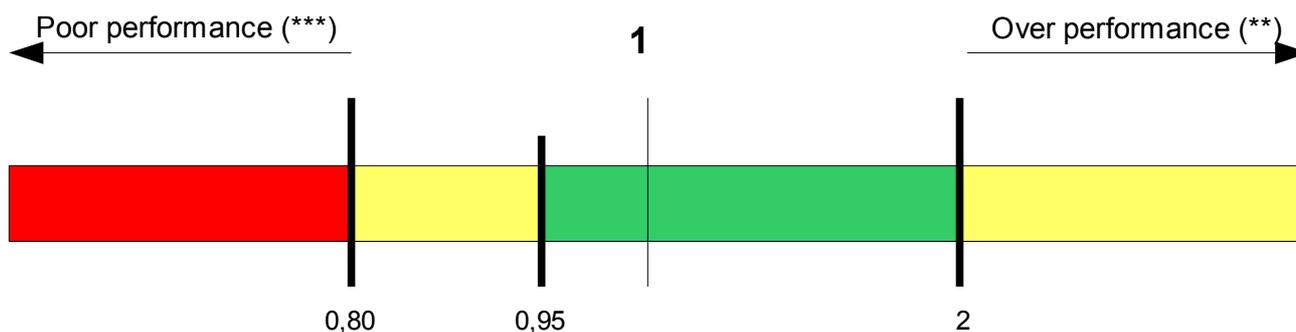
Figura 6 – Il modello per la valutazione degli indicatori

La valutazione del raggiungimento degli indicatori di performance della qualità dei servizi / attività (*)	
a) se il trend positivo dell'indicatore è crescente il rapporto tra il valore dell'indicatore a consuntivo e quello a preventivo (a valore maggiore dell'indicatore corrisponde maggiore performance)	$C = \frac{V_c}{V_p}$
b) se il trend positivo dell'indicatore è decrescente il rapporto tra valore dell'indicatore a preventivo e quello a consuntivo (a valore minore dell'indicatore corrisponde maggiore performance)	$C = \frac{1}{\left(\frac{V_c}{V_p}\right)} = \frac{V_p}{V_c}$

Per valori di C inferiore a 0,8 la valutazione V dell'indicatore è pari a 1;

Per valori di C compresi tra 0,8 e 0,95 o superiori a 2 la valutazione V dell'indicatore è pari a 2;

Per valori superiori a 0,95 ma inferiori a 2 la valutazione V dell'indicatore è pari a 3;



(*) Nel caso di un indicatore testuale o di tipo on/off si considera 3 punti se il consuntivo equivale al programmato, altrimenti 1 punto

(**) L'Overperformance non si considera per gli indicatori nei quali vi è una base storica di riferimento

(***) Nel caso in cui alla scarsa performance si aggiunga un peggioramento dell'indicatore rispetto all'anno precedente la valutazione sarà 0 punti

Allegato 2. Valutazione della performance individuale

2.1 Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi degli Artt. 8 e 9 del regolamento, il Segretario Generale, i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

2.2 La valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti

2.2.1 La valutazione complessiva

La valutazione complessiva (V compresa tra 0 e 100) del Segretario Generale e del dirigente è pari al punteggio totale attribuito ai risultati raggiunti (PTrc), sommato al punteggio totale per i comportamenti organizzativi (PTco):

$$V = PTrc + PTco$$

ovvero

$$V = Pmrc \cdot \frac{\sum (Ps_i \cdot \frac{Ls_i}{100})}{\sum Ps_i} + PTco$$

In cui

- Pmrc rappresenta il punteggio massimo attribuibile al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Ps_i rappresenta il peso specifico della scheda PEG i-esima;
- Ls_i rappresenta (attraverso un valore da 0 a 100) la valutazione del servizio o obiettivo contenuto nella scheda PEG i-esima secondo quanto descritto nelle figure 4 e 4a;

Fissando il valore di Pmrc a 80 e il peso delle competenze manageriali a Pmco = (100 – Pmrc) (quindi a 20) possiamo schematicamente descrivere il modello nella figura 1:

Figura 1: valutazione del Segretario Generale e dei Dirigenti

Valutazione del dirigente		Risultati		80
		Competenze manageriali		20
100				

Nell'attribuzione dei 80 punti afferenti i risultati oltre agli obiettivi di settore verranno valutati anche gli obiettivi di Ente relativi alla performance generale della struttura al fine di valutare la qualità del contributo assicurata dal dirigente al conseguimento di tali obiettivi.

2.2.1.2 La valutazione delle competenze manageriali PTco

La valutazione delle competenze manageriali avviene attraverso una valutazione compresa tra 0 e 5 per ognuna delle competenze descritte nella figura seguente:

Figura 2: valutazione delle competenze manageriali

		Competenza manageriale	Peso della competenza	Valutazione ponderata	Valutazione
Valutazione delle competenze manageriali		Capacità di innovazione	3		
		Cooperazione intersettoriale	2		
		Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	7		
		Capacità di valutazione	2		
		Capacità organizzativa e gestionale	6		
		20 Pmco			

I rami principali del modello della figura 2 hanno il seguente significato generale:

- Capacità di innovazione, che valuta la capacità specifica del dirigente di introdurre le innovazioni organizzative e gestionali deliberate dall'ente nonché la capacità di promuovere proprie soluzioni innovative per migliorare la performance;
- Cooperazione intersettoriale, che valuta la capacità del dirigente di gestire i processi intersettoriali, in particolare si tratta di valutare l'atteggiamento costruttivo e la positiva disponibilità a prestare la pronta collaborazione per lo svolgimento di attività e per la conclusione dei procedimenti che richiedono l'apporto di più settori;
- Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo, che valuta: a) capacità di individuare e proporre priorità e obiettivi per l'ottimale svolgimento dei servizi affidati al settore e per ottimizzare costi e benefici; b) attivazione sistemi permanenti e oggettivi di misurazione e controllo delle attività del settore; c) proposta di selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici;

d) assunzione di misure organizzative e di controllo per assicurare la conclusione dei procedimenti amministrativi di iniziativa di parte o d'ufficio entro i termini di legge;

- Capacità di valutazione, che valuta la capacità del dirigente di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi;
- Capacità organizzativa e gestionale, che valuta le capacità specifiche del dirigente di gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo del lavoro, l'attuazione delle misure previste all'art.50 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Per ogni competenza, detta V_{co_i} la valutazione della competenza i-esima, e P_{co_i} il peso della competenza i-esima, l'algoritmo di valutazione delle competenze manageriali è il seguente:

$$PTco = \sum (\text{Valutazioni ponderate delle competenze manageriali}) = \sum \frac{(V_{co_i} \cdot P_{co_i})}{5}$$

2.3 La valutazione delle posizioni organizzative P.O.

La valutazione complessiva (V compresa tra 0 e 100) della posizione organizzativa è pari al punteggio totale attribuito ai risultati raggiunti (PTrc), sommato al punteggio totale per i comportamenti organizzativi (PTco):

$$V = PTrc + PTco$$

ovvero

$$V = Pmrc \cdot \frac{\sum (P_{s_i} \cdot \frac{L_{s_i}}{100})}{\sum P_{s_i}} + PTco$$

In cui

- Pmrc rappresenta il punteggio massimo attribuibile al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- P_{s_i} rappresenta il peso specifico della scheda PEG i-esima;
- L_{s_i} rappresenta (attraverso un valore da 0 a 100) la valutazione del servizio o obiettivo contenuto nella scheda PEG i-esima secondo quanto descritto nelle figure 4 e 4a;

Fissando il valore di Pmrc a 80 e il peso delle competenze manageriali a $P_{mco} = (100 - Pmrc)$ (quindi a 20) possiamo schematicamente descrivere:

Figura 4: valutazione delle posizioni organizzative

		Risultati	80
Valutazione del dirigente	100		
		Competenze manageriali	20

2.3.1 La valutazione delle competenze delle Posizioni Organizzative- PTco

La valutazione delle competenze manageriali avviene attraverso una valutazione compresa tra 0 e 5 per ognuna delle competenze descritte nella figura seguente:

Figura n. 5: valutazione delle competenze delle posizioni organizzative

		Competenza della PO	Peso della competenza	Valutazione ponderata	Valutazione
Valutazione delle competenze manageriali	20 Pmco	Capacità di iniziativa	6		
		Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	2		
		Capacità di soluzione dei problemi	2		
		Capacità di distribuzione dei compiti lavorativi e responsabilità gestionali	3		
		Capacità di sviluppo della professionalità dei collaboratori	3		
		Capacità di introdurre ed implementare soluzioni innovative	4		

I rami principali del modello della figura 5 hanno il seguente significato generale:

- Capacità di iniziativa, che valuta: attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e in particolare per far rispettare i termini dei procedimenti amministrativi di iniziativa d'ufficio e di parte;
- Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione, che valuta: a) attenzione delle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative;
- Capacità di soluzione dei problemi, che valuta le attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo in presenza di condizioni anomale e imprevedibili;
- Capacità di distribuzione dei compiti lavorativi e responsabilità gestionali, che valuta la capacità: a) nella distribuzione di compiti commisurate alle capacità ed aspettative delle persone; b) nell'assegnazione di specifiche responsabilità anche temporanee allo scopo di sviluppare le capacità gestionali;
- Capacità di sviluppo della professionalità dei collaboratori che valuta la capacità nell'assicurare: a) sviluppo dell'autonomia professionale e decisionale dei propri colleghi; b) l'organizzazione e promozione di occasione di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento;
- Capacità di introdurre ed implementare soluzioni innovative, che valuta la capacità di gestire il cambiamento e i processi innovativi proposti dall'ente;

Per ogni competenza, detta V_{co_i} la valutazione della competenza i -esima, e P_{co_i} il peso della

competenza i-esima, l'algoritmo di valutazione delle competenze manageriali è il seguente:

$$PTco = \sum (\text{Valutazioni ponderate delle competenze manageriali}) = \sum \frac{(Vco_i \cdot Pco_i)}{5}$$

2.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità avviene in modo analogo a quello del personale dirigente tenendo però in considerazione l'apporto individuale di ogni dipendente ad ogni scheda PEG - un valore compreso tra 0 e 100 e indicato nella scheda Peg stessa (Indichiamo l'apporto individuale di un dipendente con la scheda PEG i-esima con il simbolo C_i) e con la valutazione del dirigente responsabile del dipendente in riferimento alla scheda PEG i-esima Lp_i (anche in questo caso un valore compreso tra 0 e 100).

Possiamo quindi riscrivere la formula utilizzata per la valutazione del personale dirigente in questo modo

$$V = PTrc + PTconr$$

In cui $PTconr$ rappresenta la valutazione dei comportamenti di personale senza incarichi di responsabilità.

Riscrivendo la formula tenendo conto di C_i e Lp_i :

$$V = Pmrc \cdot \frac{\sum (Ps_i \cdot \frac{C_i}{100} \cdot \frac{Ls_i}{100} \cdot \frac{Lp_i}{100})}{\sum (Ps_i \cdot \frac{C_i}{100})} + PTconr$$

In cui:

- $Pmrc$ rappresenta il punteggio massimo attribuibile al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Ps_i rappresenta il peso specifico della scheda PEG i-esima;
- C_i rappresenta (attraverso un valore compreso tra 0 e 100) l'apporto individuale del dipendente nell'attività i-esima;
- Ls_i rappresenta (attraverso un valore da 0 a 100) la valutazione del servizio o obiettivo contenuto nella scheda PEG i-esima secondo quanto descritto nelle figure 4 e 4a;
- Lp_i rappresenta (attraverso un valore da 0 a 100) il livello di performance raggiunta dal dipendente nelle attività relative alla scheda i-esima;
- $PTconr$ rappresenta la valutazione dei comportamenti di personale senza incarichi di responsabilità.

Fissando il valore di $Pmrc$ a 70 e il peso dei comportamenti a $Pmconr = (100 - Pmrc)$ (quindi a 30) possiamo schematicamente descrivere:

Risultati	70
-----------	----

Valutazione del personale senza incarichi di responsabilità	100		
		Comportamenti	30

2.4.1 La valutazione dei comportamenti del personale senza incarichi di responsabilità (Ptconr)

La valutazione dei comportamenti del personale senza responsabilità avviene attraverso una valutazione compresa tra 0 e 5 per ognuno dei descrittori descritti nella figura seguente:

		Descrittore	Peso del descrittore Pdes	Valutazione ponderata Vdes	Valutazione
		D1	P1		
		D2	P2		
		D3	P3		
		D4	P4		
Valutazione dei comportamenti	30 Pmconr	D5	P5		
		D6	P6		
		D7	P7		
		D8	P8		

Descrittori dei comportamenti per i dipendenti delle categorie A e B		
Descrittore		Che valuta
D1	Conoscenza del lavoro	Conoscenza di metodi, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologiche utili alla esecuzione del lavoro e attitudine nell'auto-aggiornamento
D2	Autonomia e affidabilità	Capacità di fare propri gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà. Capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.
D3	Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa	Capacità di organizzare il proprio lavoro, di portare a termine le attività nei tempi e modi stabiliti, di gestire le scadenze quotidiane, anche oltre quanto richiesto dalla mansione; capacità di promuovere idee, alternative, opportunità e soluzioni concrete a fronte di eventuali problemi.
D4	Qualità dell'esecuzione / precisione	Capacità di minimizzare gli errori alla ricerca di risultati di qualità; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" operando in modo ordinato, preciso ed accurato; capacità di controllare e verificare il lavoro svolto.

D5	Orientamento al risultato – efficienza operativa	Capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale del tempo e delle risorse; capacità di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.
D6	Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo	Capacità di lavorare in gruppo, volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, capacità di integrare prestazioni o di ricevere carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.
D7	Innovatività e adattabilità	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.
D8	Manualità	Capacità di affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

Descrittori dei comportamenti per i dipendenti delle categorie C e D

Descrittore		Che valuta
D1	Competenze tecnico-professionali	Ampiezza delle competenze professionali, conoscenza delle normative tecniche e amministrative, capacità di auto-aggiornamento, abilità e attitudini adeguate alla posizione ricoperta.
D2	Responsabilità decisionale	Capacità e attitudine ad assumere le responsabilità inerenti la posizione sia di tipo formale (responsabilità di procedimento, ecc) che di gestione e di relazione. Capacità di valutare le conseguenze dei propri atti e di assumerne la responsabilità.
D3	Comunicazione e relazione	Capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale. Grado di contributo alla integrazione tra i settori e alla programmazione e gestione coordinata.
D4	Capacità e integrazione organizzativa	Capacità di organizzare e gestire il proprio lavoro in relazione agli obiettivi assegnati, di rispettare tempi e scadenze; capacità di verifica puntuale delle varie fasi sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione. Avere una visione d'insieme dei problemi.
D5	Orientamento all'utente interno ed esterno	Capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.
D6	Orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di efficacia e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.
D7	Innovatività ed adattabilità	Capacità d'adattarsi ed affrontare situazioni nuove, di assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione e di generalizzare una pluralità di approcci alternativi. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse, di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.
D8	Capacità di soluzione dei problemi	Orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

Pesi dei descrittori	Categoria del dipendente	
	A e B	C e D
P1	2	4
P2	4	7
P3	6	3
P4	5	6
P5	4	2

P6	2	2
P7	4	4
P8	3	2
Totale ->	30	30

Per ogni descrittore, detta $Vdes_i$ la valutazione del descrittore i -esimo, e $Pdes_i$ il peso del descrittore i -esimo, l'algoritmo di valutazione dei comportamenti del personale senza incarichi di responsabilità è il seguente:

$$PTconr = \sum (Valutazioni\ ponderate\ dei\ descrittori) = \sum \frac{(Vdes_i \cdot Pdes_i)}{5}$$

2.5 Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del dlgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del dlgs 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Negli Art. 17, comma 1 e Art. 18, comma 1 si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali elencati successivamente all'articolo 20.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto (Art. 18, comma 2) di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni di cui al titolo II (v. Art. 13,14 e 15), si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

L'articolo 19 detta una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questa norma costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009. Tale norma non è applicabile esplicitamente agli enti territoriali e alle amministrazioni del servizio sanitario nazionale, che sono però tenuti ad adeguare i propri ordinamenti ai principi di selettività della attribuzione degli incentivi.

Nell'art. 18 si esplicita, al comma 1, il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

Il N.d.V., pur non essendo titolare della funzione valutativa, se si eccettuano le proposte all'organo di indirizzo politico-amministrativo riguardanti la valutazione dei dirigenti, ha il compito di stilare una graduatoria delle valutazioni individuali sulla base delle valutazioni operate dai dirigenti competenti, distinguendo i dirigenti, i titolari di funzioni dirigenziali e il resto del personale (v. Art. 19, comma 1).

2.6 Processo di valutazione e procedura di conciliazione

2.6.1 Processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Con l'approvazione del Piano della performance, Piano Esecutivo di Gestione, Piano degli Obiettivi e delle Attività, l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli dirigenti di settore. In attesa dell'approvazione del PdP/PEG/PdO l'Amministrazione Comunale può comunque adottare provvedimenti per la programmazione di obiettivi operativi da assegnare ai settori. Questi verranno successivamente recepiti nel PdP/PEG/PdO dell'ente e costituiranno oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa di settore e individuale dei dirigenti delle PO e del restante personale. Al fine di dare maggiore stabilità agli obiettivi da conseguire soprattutto per quanto riguarda le attività strutturali o di mantenimento è quanto mai opportuno che i PdP/PEG/PdO preveda target su base triennale. In questo modo non solo sarà possibile garantire continuità nei target da conseguire da un esercizio all'altro ma sarà possibile altresì indicare la direzione che si vuole imprimere ai servizi al fine di migliorarne la performance.

In questa fase il N.d.V. verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo alla validazione della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta del N.d.V., può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine di maggio dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione.

Di norma entro il 30 giugno di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

2.6.2 Procedura di conciliazione

Per la dirigenza, le posizioni organizzative e il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il valutato può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, avviare la procedura di conciliazione.

La procedura è articolata nel seguente modo:

- a) il valutato avvia la procedura attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Segretario Generale e al NdV;
- b) l'incontro tra le parti ossia tra il Segretario Generale, il NdV e il dipendente avviene nel termine dei 10 giorni successivi; il valutato può essere assistito da eventuale persona di

fiducia scelta ad esempio tra le RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL;

- c) nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Segretario Generale, su proposta del NdV può mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione delle performance individuale.

In caso di incompatibilità del Segretario Generale quest'ultimo è sostituito da un Dirigente nominato a rotazione dal Sindaco entro il mese di gennaio di ogni anno.

Allegato 3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

3.1 I sistemi di controllo interno

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

Controllo di regolarità contabile	
Soggetti	Ufficio ragioneria e collegio dei revisori dei conti
Oggetto	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
Logica	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'Ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
Strumenti	Normativa, principi di revisione contabile
Tempi	Il controllo è esercitato in via preventiva e consuntiva - v. ad es. art. 147 bis del D.Lgs. 267/2000
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	Unità di controllo interno
Oggetto	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
Logica	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
Tempi	Gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte del NdV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 aprile di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
Relazione con gli organi di governo	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
<i>La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001</i>	
Soggetti	NdV - Dirigenti
Oggetto	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
Logica	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
Tempi	Annuale
Relazione con gli organi di governo	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

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

Controllo successivo di regolarità amministrativa	
Soggetto	Segretario Generale
Oggetto	Valutazione della regolarità amministrativa sulle determinazioni di impegno di spesa, contratti e altri atti amministrativi
Logica	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente)
Strumenti	Normativa primaria e secondaria, principi di revisione contabile
Tempi	Il controllo è esercitato successivamente all'adozione degli atti
Relazioni con gli organi di governo	Gli esiti della valutazione sono trasmessi ai dirigenti, al NdV, al Collegio dei Revisori, al Consiglio Comunale

Controllo sulle società partecipate non quotate (dal 01/01/2015)	
Soggetto	Dirigente del Servizio Finanziario, Collegio dei Revisori
Oggetto	Valutazione raggiungimento obiettivi gestionali di servizio, rispetto delle normative, dell'equilibrio economico finanziario e del valore della partecipazione, rispetto standard di qualità
Logica	Aziendale

Strumenti	Bilancio di Previsione (Relazione Previsionale e Programmatica contenente gli obiettivi), relazione a consuntivo, indagine customer satisfaction
Tempi	Rapporti semestrali
Relazioni con gli organi di governo	Giunta e Consiglio Comunale

Controllo Equilibri Finanziari	
Soggetto	Dirigente, Servizi Finanziari e Collegio Revisori
Oggetto	Valutazione periodica sugli equilibri finanziari dell'ente
Logica	Pubblicistica
Strumenti	Normativi
Tempi	Controllo periodico secondo le previsioni del Regolamento di contabilità
Relazioni con gli organi di governo	Giunta Comunale e Consiglio Comunale

Controllo sulla qualità dei servizi erogati (dal 01/01/2015)	
Soggetto	Dirigenti
Oggetto	Misurazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni dell'ente
Logica	Aziendale
Strumenti	Metodologia prevista dal regolamento sui controlli interni
Tempi	Tempistiche previste dal PdO
Relazioni con gli organi di governo	Gli esiti dell'attività di controllo sulla qualità dei servizi erogati dovranno essere trasmessi al Sindaco, alla Giunta e al Consiglio

Gli esiti delle varie attività di controllo dovranno essere trasmessi al Sindaco e agli Assessori competenti, al nucleo di valutazione, al servizio di controllo interno (se si tratta di attività svolte da altri settori) secondo le tempistiche e le modalità previste dal modello di programmazione e controllo. Tali monitoraggi dovranno poi confluire nella misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente e nella valutazione della performance dei settori di riferimento.

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

L'Amministrazione comunale con delibera di giunta n.293 del 30/12/2013 ha approvato il modello integrato di programmazione e controllo dell'Ente. Il presente sistema di misurazione e valutazione fa proprio tale modello, cosicché il sistema di misurazione e valutazione deve ritenersi integrato con il sistema di programmazione e controllo appena citato.

In sede di redazione del PEG/PDO/PDP dovrà essere assicurato altresì il raccordo del documento stesso con il piano triennale di prevenzione della corruzione ed il piano triennale della trasparenza ed integrità prevedendo appositi obiettivi, indicatori e target da conseguire.