



CITTA' DI CASTROVILLARI

- Cosenza -

COPIA DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N.91

Oggetto: Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance (Art. 7, comma 1, decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150)

L'anno **Duemilaquattordici** addi **ventitre** del mese di **Maggio**, alle ore **9.00**, in **Castrovillari** nella sala delle adunanze del Comune suddetto si è riunita la Giunta Comunale sotto la presidenza del Sindaco, **Avv. Domenico LO POLITO**. Sono presenti:

N.	Cognome, nome e qualifica	Pres	Ass	N.	Cognome, nome e qualifica	Pres	Ass
1	LO POLITO Domenico Sindaco	SI		4	CASTAGNARO Giovanna Assessore	SI	
2	SANGINETI Carlo Mario Assessore – Vice Sindaco	SI		5	LOIACONO Angelo Assessore	SI	
3	DI GERIO Nicola Assessore	SI		6	DI PAOLA Antonio Assessore		SI

Assiste il Segretario Generale, **Dott. Maurizio Ceccherini**.

LA GIUNTA COMUNALE

Ritenuta la necessità che sull'argomento indicato in oggetto siano formalmente assunte le seguenti determinazioni;

Letta ed esaminata la proposta di deliberazione che si riporta integralmente:

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

Proponente Dott. Maurizio Ceccherini (Segretario Generale)

CONTENUTO PROPOSTA

Premesso che:

- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni, di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, contiene un'organica disciplina in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- all'articolo 3, dopo aver premesso che *«la misurazione e la valutazione della performance sono 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 perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento»*, dispone che ogni amministrazione pubblica è tenuta:
 1. a misurare e a valutare la *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13;
 2. ad adottare modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*;
 3. ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la *performance* individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- all'articolo 7 (rubricato "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*") recita testualmente: *«1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance. 2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo; b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del*

medesimo articolo; c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto. 3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo: a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto; b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.»;

- il suddetto d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 è fondamentalmente incentrato sulla «*performance*», sia individuale che organizzativa, distinguendo tre momenti essenziali: la misurazione, la valutazione e la trasparenza della *performance*;
- la novità principale è ravvisabile nella enucleazione del concetto di *performance* organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione (la valutazione individuale è, infatti, già presente sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Enti locali cui, peraltro, è riconosciuta ampia autonomia in materia - cfr. art. 147 [“*Tipologia dei controlli interni*”] del d.lgs. n. 267 del 2000);
- tale decreto assegna alla CiVIT - Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche, ora A.N.A.C., il compito di:
 - a) definire le linee guida e i modelli per la predisposizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e dei Piani della *performance* (art. 13, comma 6, lettere b e d);
 - b) verificare la loro corretta attuazione da parte delle amministrazioni (art. 13, comma 6, lettera c);
 - c) fornire supporto tecnico e metodologico all'attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della *performance* (art. 13, comma 6, lettera a).
- La Commissione ha già adottato le linee guida sui Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* (deliberazioni n.ri 89, 104 e 114 del 2010) e sui Piani di *performance* (delibera n. 112/2010) ed ha fornito ulteriori indicazioni con deliberazione n. 1/2012, rivolta più specificamente alle Amministrazioni indicate nell'art. 2 del d.lgs. n. 150/2009, agli Enti territoriali, nei limiti di cui all'art. 16 del citato d.lgs. n. 150 e *salvi i protocolli già stipulati da CiVIT con ANCI* (all'ANCI è infatti riconosciuto, ex articolo 13, comma 2, del d.lgs. n. 150 del 2009, uno specifico ruolo istituzionale di raccordo con la Commissione per lo svolgimento da parte della stessa delle attività di cui ai commi 5, 6 ed 8 dell'articolo 13 del decreto medesimo, previa definizione di appositi Protocolli di collaborazione);
- invero il decreto legislativo n. 150 del 2009, salvo limitate previsioni di immediata attuazione, non si applica direttamente agli Enti locali, per il rispetto delle prerogative che a questi sono riconosciute dalla Costituzione, ma, in ogni caso, in diversi articoli se ne

prevede il suo recepimento nei sistemi regolamentari. In particolare, vi sono norme di diretta applicazione che riguardano la “*Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*” alla quale è dedicato il titolo II del decreto, e norme di diretta applicazione relative a “*Merito e premi*” ai quali è dedicato il titolo III;

- con riferimento al sistema di «*Merito e premi*», le norme di diretta applicazione trovano la fonte nell’articolo 31, c. 2-5 e nell’articolo 74, c. 1 e 2;
- relativamente al «*sistema di misurazione e valutazione delle performance*», invece, gli ambiti di applicazione del d.lgs. n. 150 agli Enti locali trovano le fonti di riferimento nell’articolo 16 “*Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale*” e nell’articolo 74 “*Ambito di applicazione*”, commi 1 e 2;
- dalla lettura congiunta dei predetti articoli 16 e 74 si evince che:
 - a) negli ordinamenti delle Regioni e degli Enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell’articolo 11 “*Trasparenza*”, commi 1 e 3; tali disposizioni trovano diretta applicazione negli Enti locali, senza la mediazione dell’adeguamento ai propri ordinamenti e sono qualificate dal legislatore come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle Amministrazioni pubbliche ai sensi dell’articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione;
 - b) le Regioni e gli Enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3 “*Principi generali*”, 4 “*Ciclo di gestione della performance*”, 5 “*Obiettivi e indicatori*”, comma 2, 7 “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”, 9 “*Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*” e 15 “*Responsabilità dell’organo di indirizzo politico-amministrativo*”, comma 1;
- pertanto, le previsioni maggiormente innovative del d.lgs. n. 150/2009, relative al ciclo della *performance*, alla valutazione e alle modalità di valorizzazione del merito, trovano applicazione negli Enti locali in maniera non diretta ma previo adeguamento e dunque nel pieno rispetto e nella valorizzazione degli spazi di autonomia propri di ciascun Ente. L’adeguamento avviene a decorrere dal 1° gennaio 2012.
- l’Ente locale, al pari di ogni altra Amministrazione pubblica, deve dotarsi di strumenti idonei alla misurazione (e successiva valutazione) della *performance* complessiva dell’Ente, unitamente alla *performance* individuale, in un’ottica di «risultato», declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un’ottica dinamica di «prestazione» dell’individuo;
- in sintesi il d.lgs. n. 150, *cit.*, 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, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio;
- il ciclo di gestione della *performance*, a norma dell’articolo 4 del citato d.lgs. n. 150, si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;

- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
- L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ente locale, in particolare per il Comune di Castrovillari:
 - rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
 - programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
 - la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
 - il miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.
- il successivo art. 10 del D. Lgs.150/2009 disciplina il Piano della Performance stabilendo che, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance** da adottare in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individuando indirizzi ed obiettivi strategici ed operativi e definendo indicatori per la misurazione e la valutazione della performance;

Ricordato che:

- l'Amministrazione ha avviato un processo di razionalizzazione e adeguamento organizzativo, per consentire un esercizio coerente delle missioni dell'Ente, secondo le priorità dettate nel programma amministrativo del Sindaco;
- con deliberazione della Giunta comunale n. 51 del 20 marzo 2014, recante all'oggetto: « Rideterminazione della dotazione organica dell'Ente, ai sensi della lettera g), comma 8, dell'art. 243-bis del D. Lgs. n. 267/2000, nel testo risultante dalle modifiche introdotte dalla legge 7 dicembre 2012, n. 213 di conversione del decreto-legge n. 174 del 2012.» e successiva deliberazione della Giunta Comunale n. 68 del 24 aprile 2014, è stata rideterminata la dotazione organica, prevedendo la razionalizzazione della macrostruttura dell'Ente in senso dipartimentale, utilizzando quale modello di aggregazione funzionale e di coordinamento il Dipartimento, riconducendo allo stesso il livello di massima

responsabilità sulla programmazione integrata e sul coordinamento funzionale relativamente alle Direzioni di Settore e di Staff;

- tale nuovo impianto organizzativo in forma dipartimentale consente una maggiore funzionalità dell'Ente che mira ad una più puntuale risposta all'utenza ed a una migliore qualità dei servizi, in un processo di ammodernamento dell'Ente;
- con deliberazione del Consiglio Comunale n. 4 del 10/01/2013, l'Amministrazione ha approvato il Regolamento per l'organizzazione e la disciplina dei controlli interni, prevedendo al Capo IX con gli artt. 33, 34 e 35 l'integrazione del sistema dei controlli con la valutazione del personale e la disciplina per la composizione, le procedure, le competenze ed i requisiti per la nomina, la durata in carica e le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione:

Visto il documento dal titolo: «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*», predisposto dal Segretario Generale in coerenza con il d.lgs. n. 150 del 2009 e s.m.i., con le deliberazioni della CiVIT - Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche, e in particolare con gli orientamenti dell'ANCI (*Linee Guida ANCI*) che illustra il processo attraverso il quale l'Amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance ed è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno del Comune di Castrovillari;

Dato atto che il suddetto documento dal titolo: «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*» è stato illustrato, in data 15 e 22 Maggio 2014, alle Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative e alla R.S.U. dell'Ente per eventuali osservazioni sulla metodologia adottata;

Ritenuto di dover adottare, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni, la disciplina del «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*» (SMVP) di cui al suddetto documento, qui allegato;

Dato atto che l'approccio alla nuova metodologia di valutazione sarà caratterizzato da gradualità nella progressiva attuazione del nuovo sistema, al precipuo fine di tener conto delle potenziali difficoltà applicative della stessa, in relazione alle innovazioni metodologiche che valutatori e valutati dovranno recepire;

Rilevato che, a seguito dell'adozione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance occorrerà adeguare il vigente regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;

Ritenuta la competenza di questa Giunta all'emanazione del presente provvedimento ai sensi e per gli effetti dell'art. 48 del D.Lgs. 267/2000;

Visto lo Statuto comunale;

Visto il Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;

Visto il d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, recante il testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, e successive modificazioni;

Si propone alla Giunta comunale di deliberare, per quanto esposto in narrativa, che qui si intende integralmente riportato:

1. **Di adottare**, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni, la disciplina del «**Sistema di misurazione e valutazione della performance**» (SMVP) di cui al documento allegato al presente atto del quale forma parte integrante ed essenziale.
2. **Di dare atto** che il presente Sistema (SMVP) si applica a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2014, con la precisazione che lo stesso sarà accompagnato da un adeguato percorso di informazione/formazione e socializzazione nei confronti di tutto il personale appartenente all'Amministrazione comunale.
3. **Di disapplicare** le disposizioni incompatibili con la presente disciplina.
4. **Di dare atto** che del presente Sistema (SMVP) si terrà conto nella stesura del «Piano della Performance» (PdP).
5. **Di dare atto** che il sistema, come sopra approvato, dovrà essere integrato con il Piano della Performance organizzativa ed individuale e con l'adeguamento del vigente regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
6. **Di disporre** che il suddetto documento dal titolo: «**Sistema di misurazione e valutazione della performance**» venga pubblicato sul sito web del Comune, nel rispetto del principio di trasparenza, dandone informazione: all'Organismo Indipendente di Valutazione, ai Dirigenti e a tutto il personale appartenente all'Amministrazione comunale, nonché alle OO. SS. / R.S.U.;
6. **Di attribuire** all'Organismo Indipendente di Valutazione il compito di verificare l'adeguatezza delle ricadute applicative del presente Sistema (SMVP) alle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009 e ad ogni altra normativa che dovesse essere emanata e di segnalare eventualmente a questo Esecutivo l'opportunità di assumere ulteriori provvedimenti di propria competenza;
7. **Di demandare** al Dirigente del Settore Affari Generali e del Personale di porre in essere tutti gli atti necessari alla divulgazione ed attuazione del Sistema stesso (SMVP), ed il compimento di ogni conseguente e/o conseguenziale adempimento ed atto gestionale;

8. **Di disporre** che il presente atto e l'unito documento dal titolo: «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*» vengano pubblicati nell'Albo pretorio on-line di questo Comune ai sensi dell'art. 32 della legge 18 giugno 2009, n. 69 e successive modificazioni;

9. **Copia del presente** atto sarà trasmessa, a cura dell'Ufficio Segreteria, anche mediante procedura informatica, per quanto di competenza e/o per opportuna conoscenza, a: Sindaco, Assessori, Segreteria Generale, Organismo Indipendente di Valutazione, Dirigenti e Responsabili di Settore/Servizio, Presidente del Collegio dei Revisori, OO. SS. e RSU;

LA GIUNTA COMUNALE

Visto il parere favorevole sotto il profilo della regolarità tecnica del provvedimento, reso ai sensi e per gli effetti dell'articolo 4 del D.Lgs. n. 267 del 18.08.2000, restando escluso il parere sotto il profilo della regolarità contabile per l'assenza di effetti finanziari in termini di maggiori spese o di minori entrate;

Ritenuto che il proposto atto deliberativo sopperisce, in modo adeguato alle circostanze prospettate, alla necessità di provvedere sull'argomento in oggetto;

Ad unanimità di voti espressi nei modi di legge:

D E L I B E R A

- 1) **Di adottare**, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni, la disciplina del «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*» (SMVP) di cui al documento allegato al presente atto del quale forma parte integrante ed essenziale;
- 2) **Di dare atto** che il presente Sistema (SMVP) si applica a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2014, con la precisazione che lo stesso sarà accompagnato da un adeguato percorso di informazione/formazione e socializzazione nei confronti di tutto il personale appartenente all'Amministrazione comunale;
- 3) **Di disapplicare** le disposizioni incompatibili con la presente disciplina;
- 4) **Di dare atto** che del presente Sistema (SMVP) si terrà conto nella stesura del «Piano della *Performance*» (PdP);
- 5) **Di disporre** che il suddetto documento dal titolo: «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*» venga pubblicato sul sito web del Comune, nel rispetto del principio di trasparenza, dandone informazione: all'Organismo Indipendente di Valutazione, ai Dirigenti e a tutto il personale appartenente all'Amministrazione comunale, nonché alle

OO. SS. / R.S.U.;

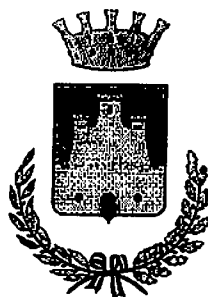
- 6) **Di attribuire** all'Organismo Indipendente di Valutazione il compito di verificare l'adeguatezza delle ricadute applicative del presente Sistema (SMVP) alle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009 e ad ogni altra normativa che dovesse essere emanata e di segnalare eventualmente a questo Esecutivo l'opportunità di assumere ulteriori provvedimenti di propria competenza;
- 7) **Di demandare** al Dirigente del Settore Affari Generali e del Personale di porre in essere tutti gli atti necessari alla divulgazione ed attuazione del Sistema stesso (SMVP), ed il compimento di ogni conseguente e/o conseguenziale adempimento ed atto gestionale;
- 8) **Di disporre** che il presente atto e l'unito documento dal titolo: «*Sistema di misurazione e valutazione della performance*» vengano pubblicati nell'Albo pretorio on-line di questo Comune ai sensi dell'art. 32 della legge 18 giugno 2009, n. 69 e successive modificazioni;
- 9) **Disporre**, altresì, che copia del presente atto sarà trasmessa a cura dell'Ufficio Segreteria, anche mediante procedura informatica, per quanto di competenza e/o per opportuna conoscenza, a:
 - a) al Sindaco;
 - b) agli Assessori;
 - c) all'Organismo Indipendente di Valutazione;
 - d) ai Dirigenti e Responsabili di Settore/Servizio;
 - e) al Presidente del Collegio dei Revisori;
 - f) alle OO. SS. e RSU.

Successivamente, attesa l'urgenza a provvedere, con voti unanimi, dichiara la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi del comma 4 dell'articolo 134 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

IL SEGRETARIO
F.to - Maurizio Ceccherini -

IL SINDACO
F.to - Domenico Lo Polito -

ALLEGATO Delibera di Giunta Comunale N.91 del 23 Maggio 2014



CITTA' DI CASTROVILLARI
- Cosenza -

PARERE DI REGOLARITÀ CONTABILE

(di competenza del Dirigente/Responsabile del Settore proponente)

PARERE ai sensi degli articoli 49, comma 1 e 147**bis**, comma 1, decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267.

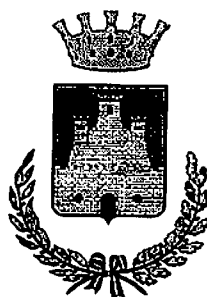
La presente proposta non necessita di parere di regolarità contabile in quanto non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente.

Addi 22 Maggio 2014

Il Responsabile Servizi Finanziari
Rag. Raffaele Gioiella

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Raffaele Gioiella', written over the printed name.

ALLEGATO Delibera di Giunta Comunale N.91 del 23 Maggio 2014



CITTA' DI CASTROVILLARI
- Cosenza -

PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA

(di competenza del Dirigente/Responsabile del Settore proponente)

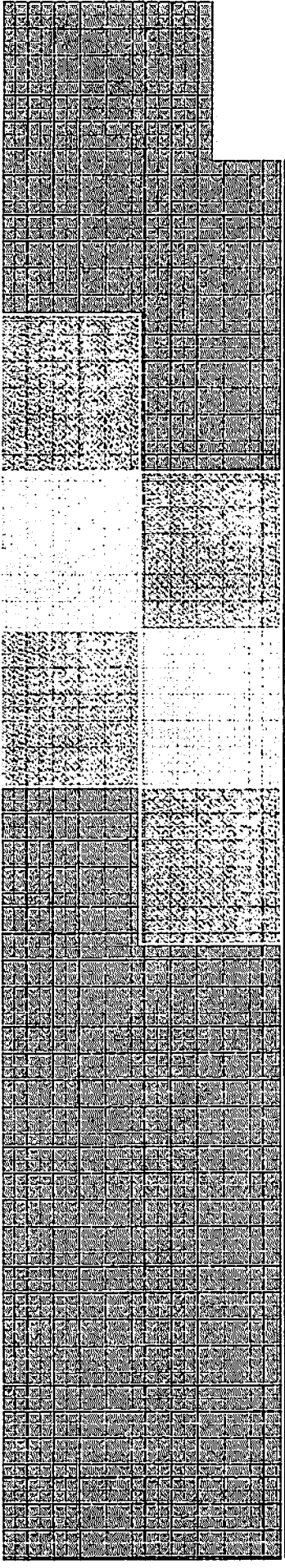
PARERE ai sensi degli articoli 49, comma 1 e 147bis, comma 1, decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267.

Sulla presente proposta di deliberazione si esprime, ai sensi degli artt. 49, comma 1 e 147bis, comma 1, D. Lgs. 267/2000 parere FAVOREVOLE di regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.-

Addi 22 Maggio 2014

IL SEGRETARIO GENERALE
Dr. Maurizio Ceccherini

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Ceccherini', is written over the printed name of the General Secretary.



SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
DEL COMUNE
DI CASTROVILLARI
(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)

Adottato con

Deliberazione di Giunta Comunale
n. 93 del 23 maggio 2014



INDICE				
PREMESSA			Pag.	4
1.	Il D. Lgs. n. 150/2009		"	6
	1.1.	Evoluzione normativa in tema di valutazione dell'attività amministrativa dei Comuni	"	6
	1.2.	Ambiti di applicazione del D.lgs. 150 ai Comuni	"	7
2.	Il Sistema di misurazione e valutazione della performance			9
	2.1.	Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione	"	9
3.	Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità			13
4.	I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance			15
	4.1.	La CIVIT ora A.N.A.C.	"	15
	4.2.	L'OIV	"	15
	4.3.	Gli organi politici e amministrativi	"	17
	4.4.	I dirigenti	"	17
	4.5.	I dipendenti e gli altri attori del modello di governance	"	17
	4.6.	Tabella di sintesi su funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance	"	18
5.	Performance organizzativa		"	20
	5.1.	Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	"	20
		5.2.1. La mappa delle funzioni e dei servizi	"	21
		5.2.2. La declinazione organizzativa e gli indicatori di servizio	"	23
		5.2.3. Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative	"	28
	5.3.	La Dimensione strategica e operativa	"	35
		5.3.1. L'Albero della performance	"	35
		5.3.2. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)	"	38
		5.3.3. Il monitoraggio in corso d'esercizio	"	45
	5.4.	Il processo di valutazione della performance organizzativa	"	47
6.	Performance individuale		"	51
	6.1.	Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	"	51
	6.2.	La valutazione dei dirigenti	"	51
		6.2.1. La valutazione delle competenze professionali e organizzative	"	61
	6.3.	La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa	"	62
	6.4.	La correlazione al sistema premiante	"	62
	6.5.	La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità	"	62
		6.5.1. Fasi e soggetti del processo di valutazione	"	72
		6.5.2. La valutazione delle competenze professionali e organizzative	"	72
		6.5.3. Illustrazione degli elementi di verifica e del tipo e dell'oggetto della valutazione	"	74

	6.5.4.	Attribuzione della produttività collegata alle performance	"	76
	6. 5.5.	La correlazione al sistema premiante	Pag.	77
	6.6.	Valorizzazione del merito	"	78
	6.7.	Processo di valutazione e procedura di conciliazione	"	79
7.	Strumenti di rappresentazione della performance		"	81
	7.1.	Analisi della normativa vigente e degli strumenti in uso	"	81
	7.2.	Il Piano della Performance	"	82
	7.2.1.	Il percorso logico per la costruzione del PdP	"	83
	7.2.2.	I tempi del Ciclo di Gestione della Performance	"	86
	7.2.3.	La struttura del Piano della Performance	"	86
	7.2.4.	La metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la costruzione delle proposte di Piano dei Settori	"	87
	7.2.5.	Le schede	"	88
	7.3.	La Relazione sulla Performance	"	89
8.	Raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo, i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio		"	90
	8.1.	I sistemi di controllo interno	"	90
	8.2.	Il collegamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	"	91
			"	
	Allegati			
	Allegato 1) Modulo per la individuazione degli obiettivi strategici e operativi		"	94
	Allegato 2) Contenuto della scheda per la custode satisfaction		"	103
	Allegato 3) Contenuto del questionario di indagine sul personale dipendente		"	104

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in avanti "Sistema" o SMVP) è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

La definizione del Sistema, previsto dal D.lgs. n. 150/2009, art. 30, nonché il controllo del suo corretto utilizzo, rientrano fra le competenze dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

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

In sede di prima attuazione del decreto, il Sistema è definito e adottato in via formale in modo da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2014; il mancato rispetto del termine non comporta alcuna sanzione in capo all'amministrazione, che è tenuta comunque ad adeguarsi ai principi contenuti nell'art. 7 del decreto "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

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

Il presente documento ha la finalità di supportare l'Amministrazione con riferimento ai seguenti profili:

- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta misurazione, valutazione e rappresentazione della performance in un'ottica di miglioramento continuo;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema di Valutazione esistente;
- procedere all'introduzione ex-novo del Sistema di Valutazione, se non presente.

Il documento approfondisce, inoltre, alcuni aspetti metodologici considerati propedeutici rispetto all'attivazione di un circolo virtuoso di gestione della Performance.

Il presente documento adotta le linee guida contenute nelle seguenti delibere CIVIT:

- delibera n. 104/2010 - "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010" - ;
- delibera n. 114/2010 - "Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance" -;
- delibera n. 89/2010- "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance"-.

In linea generale il documento osserva, altresì, quanto disposto dall'ANCI in merito al D.lgs. n. 150/2009, con riferimento al Ciclo di Gestione della Performance e agli OIV nel contesto degli Enti Locali (Linee Guida ANCI e Indirizzi Interpretativi ANCI).

Il documento è così strutturato:

- la prima parte, introduttiva, commenta le novità introdotte con il D.lgs. n. 150/2009 e le modalità di applicazione del decreto ai Comuni;
- la seconda parte illustra le finalità e le modalità operative del Sistema, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti (sezioni 2, 3 e 4);
- la terza parte, centrale, sviluppa il Sistema con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. n. 150/2009, ovvero:
 - la performance organizzativa

- la performance individuale, articolata in:
1. performance dei dirigenti, dei responsabili di Posizione Organizzative e del personale;
 2. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- la parte finale che identifica gli strumenti di rappresentazione della performance, a livello sia di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Il D. Lgs. n. 150/2009

1.1. Evoluzione normativa in tema di valutazione dell'attività amministrativa dei Comuni

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

La novità principale del decreto legislativo n. 150 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione. L'ente locale, al pari di ogni altra Amministrazione Pubblica, deve dotarsi di strumenti idonei alla misurazione (e successiva valutazione) della performance complessiva dell'ente, unitamente alla performance individuale, in un'ottica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo. Attualmente la disciplina vigente negli Enti Locali, dettata dal D.lgs. n. 267/2000, già prevede un processo di pianificazione e valutazione dei risultati, ma questo deve essere integrato ed allineato con le novità introdotte dal decreto n. 150/2009.

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, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Enti collegati, come, ad esempio, le Controllate e le Partecipate) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico- amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In sostanza 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) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggetti di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (stakeholder) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;

- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ente Locale, in particolare:

- rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- la definizione e misurazione degli outcome, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- il miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

È evidente dunque che il cuore pulsante dell'intero Ciclo della Performance è la fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, al quale è dedicato questo documento.

1.2. Ambiti di applicazione del D.lgs. 150 ai Comuni

Il decreto legislativo n. 150 del 2009, salvo limitate previsioni di immediata attuazione, non si applica direttamente agli enti locali, per il rispetto delle prerogative che a questi sono riconosciute dalla Costituzione, ma, in ogni caso, in diversi articoli se ne prevede il suo recepimento nei sistemi regolamentari.

In particolare, vi sono norme di diretta applicazione che riguardano la "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" alla quale è dedicato il titolo II del decreto, e norme di diretta applicazione relative a "Merito e premi" ai quali è dedicato il titolo III.

Con riferimento al sistema di merito e premi, le norme di diretta applicazione trovano la fonte nell'art. 31, c. 2-5 e nell'art. 74, c.1 e 2; relativamente al Sistema di misurazione e valutazione delle performance, invece, gli ambiti di applicazione del D.lgs. n. 150/2009 agli enti locali 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".

Relativamente al SMVP (oggetto di questo documento), dalla lettura congiunta degli articoli 16 e 74 c.1 e 2 si evince che:

- Negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3; tali disposizioni trovano diretta applicazione negli Enti locali, senza la mediazione dell'adeguamento ai propri ordinamenti e sono qualificate dal legislatore come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione. Si ritiene dunque che gli Enti debbano adottare ogni strumento per garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, 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. Gli enti inoltre sono tenuti a garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

- Le regioni e gli enti locali hanno l'obbligo di adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti nei seguenti articoli:
 - Art. 3 "Principi generali"
 - Art. 4 "Ciclo di gestione della performance"
 - Art. 5 comma 2 "Obiettivi e indicatori"
 - Art. 7 "Sistema di valutazione e misurazione della performance"
 - Art. 9 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale"
 - Art. 15 comma 1 "Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo"

Dalla lettura delle disposizioni emerge che le previsioni maggiormente innovative del decreto – relative al ciclo della performance, alla valutazione e alle modalità di valorizzazione del merito – trovano applicazione negli Enti locali in maniera non diretta ma previo adeguamento e dunque nel pieno rispetto e nella valorizzazione degli spazi di autonomia propri di ciascun Ente.

L'adeguamento deve avvenire entro il 31 dicembre 2010, con decorrenza 1° gennaio 2011. Decorso tale termine agli Enti inadempienti si applicheranno tutte le disposizioni recate al Titolo II e Titolo III del decreto, fino all'emanazione della disciplina regionale e locale. Dunque decorso il termine fissato dal decreto, gli Enti non incorrono in alcuna sanzione e conservano comunque il proprio potere di adeguamento: sino a quando non provvederanno a rivedere i propri regolamenti fanno pertanto riferimento, nell'applicazione concreta dei singoli istituti, alla normativa statale.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

2.1. Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione

La riforma introdotta dal D.lgs. n. 150 del 2009 pone enfasi, tra gli altri, su tre concetti: la performance, la misurazione e la valutazione.

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In termini più immediati, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso *ex ante* come obiettivo ed *ex post* come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

- performance organizzativa (cioè dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua unità organizzativa)
- performance individuale (cioè di un singolo soggetto).

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali. Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La misurazione della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione. Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance.

La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere.

Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Strettamente correlato alla valutazione è il monitoraggio della performance.

Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione ma anche l'intervento correttivo. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

Per quanto concerne il livello organizzativo cui si riferisce la misurazione e valutazione della performance organizzativa è opportuno distinguere tra il livello delle unità organizzative ed il livello dell'amministrazione considerata nel suo complesso.

Come anche richiamato nei documenti ANCI, la valutazione delle unità organizzative costituisce una parziale novità per gli Enti Locali dal momento che già molti enti, in applicazione delle disposizioni relative al sistema di programmazione e controllo, hanno identificato propri Centri di Responsabilità. In considerazione del livello di eterogeneità dei modelli organizzativi delle amministrazioni stesse, la definizione di quale sia il livello interno che corrisponde alla unità organizzativa, è rimessa all'autonoma valutazione dell'amministrazione. Nelle amministrazioni di dimensioni ridotte, l'unità organizzativa può di fatto coincidere con le singole persone, in tal caso la valutazione dell'unità organizzativa coincide con (parte della) valutazione della performance individuale.

La valutazione delle unità organizzative è strettamente connessa alla valutazione dei servizi. Utile a riguardo è la creazione di una matrice Unità Organizzative/Servizi la quale collega i servizi dell'Ente nell'ambito delle varie U.O. e permette così di effettuare la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Dalla matrice U.O./Servizi si trae che la valutazione delle unità organizzative deriva dalla valutazione (ponderata) delle valutazioni dei diversi servizi afferenti.

La valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso, costituisce una novità assoluta per gli Enti Locali. Tale valutazione, finalizzata a definire un quadro unitario dei risultati conseguiti dall'amministrazione, deve necessariamente prendere in considerazione più ambiti di misurazione e fondarsi sugli esiti forniti dal sistema di misurazione. Dal momento che gli esiti della valutazione devono fornire elementi utili allo svolgimento di analisi comparate nel tempo e con altre organizzazioni (benchmarking) la valutazione deve essere svolta secondo criteri che siano almeno in parte omogenei.

2.2. Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal D.lgs. n. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti. È la premessa indispensabile per costruire il Piano della Performance (PdP).

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

In particolare la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini ("il sistema deve essere orientato al cittadino"). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

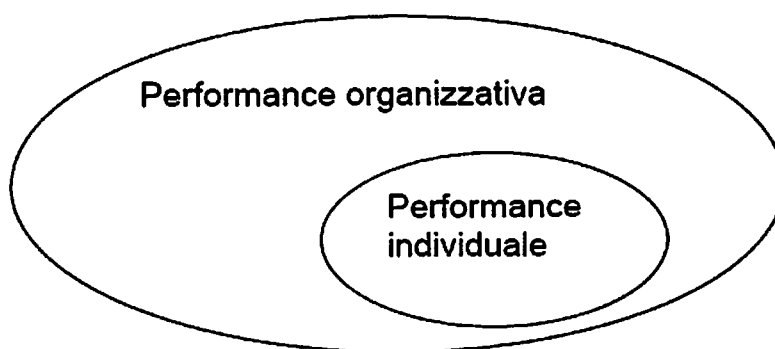
- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari (di natura strategica), ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività durante l'esercizio (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ente (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore dell'Ente stesso ed individuali relativi ai dipendenti;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:
 - performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1),
 - performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinati sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Enti locali, cui, peraltro, è riconosciuta ampia autonomia in materia (cfr. art. 147 del D.lgs. n. 267/2000). La novità assoluta del D.lgs. n. 150/2009 risiede nella misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ente nel suo complesso, delle unità organizzative e dei servizi; al funzionamento dell'Ente nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.



Seppur strettamente collegati, possono dunque individuarsi due ambiti di misurazione e valutazione:

- 1. la performance organizzativa, al cui approfondimento è dedicata la sezione 5.2.**
- 2. la performance individuale, al cui approfondimento è dedicata la sezione 6.**

Un Ciclo di Gestione della Performance ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di performance.

3. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del D.lgs. n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del citato decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede dunque, in primo luogo, la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, come stabilito alla lett. a) dell'articolo in questione.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, può essere rappresentato nella tabella 1, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.lgs. n. 150/2009.

Tabella 1 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Planificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti (ANALISI DELLA DOMANDA SOCIALE) •Definizione di strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) •Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità 	<ul style="list-style-type: none"> •Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio +Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice con controllo di gestione •Dirigenti •Valutatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione • OIV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice • OIV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione • OIV • Ufficio sviluppo organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico 	<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 •Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance •Referto del Controllo di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 Dicembre anno n (a "scorrimento") 	<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 semestrale a partire dall'anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 •Referto controllo di gestione entro aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Maggio anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 dicembre anno n

4. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance

L'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009 individua i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance:

- la Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche – c.d. CIVIT ora A.N.A.C.
- gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV)
- i dirigenti di ciascuna amministrazione

Le linee guida ANCI individuano altri soggetti, interni all'amministrazione, che entrano a far parte del ciclo di gestione della performance; essi sono rappresentati da:

- organi di indirizzo politico e amministrativo
- dipendenti
- altri attori del modello di governance del Comune

4.1. La CIVIT ora A.N.A.C.

Alla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche", c.d. CIVIT, ora A.N.A.C., è stato affidato il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche. L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali. La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance. Di particolare interesse le seguenti deliberazioni:

- delibera n. 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance"
- delibera n. 104/2010 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance"
- delibera n. 111/2010 "In tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del D.lgs. 150/2009"
- delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance"
- delibera n. 114/2010 "Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance".

4.2. L'OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n.150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Per la composizione, le procedure, le competenze ed i requisiti per la nomina, la durata in carica e le funzioni, si rinvia agli artt. 33, 34 e 35 del vigente Regolamento per l'organizzazione e la disciplina dei controlli interni, approvato con deliberazione del Consiglio comunale n. 4 del 10/01/2013.

Collocazione organizzativa

Il Comune di Castrovillari ha collocato l'Organismo all'interno della propria struttura, definendo i rapporti con gli organi, di governo e di gestione, assicurando in ogni caso autonomia ed indipendenza nell'esercizio delle funzioni. Per tale motivo tale organismo è stato posto, opportunamente, al di fuori dell'apparato amministrativo in senso stretto.

Segreteria di supporto

Il Comune di Castrovillari, nell'ambito della propria autonomia organizzativa ed anche in relazione alla complessità della propria struttura, ha individuato la segreteria di supporto e definita la collocazione, all'interno della struttura complessiva, nonché i rapporti con le altre articolazioni e gli organismi operanti nell'Ente.

Funzioni

Oltre le funzioni attribuite con il citato Regolamento per l'organizzazione e la disciplina dei controlli interni, il compito dell'organismo consiste principalmente nel verificare sia la congruenza dei risultati gestionali con gli indirizzi e gli obiettivi politici di programmazione, che il grado e la modalità di raggiungimento degli stessi. L'organismo propone annualmente i parametri di riferimento del controllo, anche sulla base delle indicazioni degli organi di vertice politici e a questi riferisce sull'andamento della gestione sia in corso di esercizio che al termine dello stesso.

L'organismo propone:

- alla giunta la metodologia per la graduatoria delle posizioni dirigenziali e i correlati valori economici della retribuzione di posizione;
- alla giunta il sistema di valutazione delle performance e le sue eventuali modifiche periodiche;
- al sindaco la valutazione annuale del segretario generale e dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi.

L'organismo svolge altresì le attività previste dall'art. 14 del D. lgs. 27/10/2009 n. 150 ed in particolare:

- la valutazione della performance del Comune nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2014, con riferimento alle attività svolte nell'anno precedente, al Sistema di misurazione e valutazione della performance ed al Piano della Performance approvato dalla Giunta comunale entro le scadenze di legge per gli enti locali;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
- la convalida della "Relazione sulla performance" approvata dalla Giunta comunale e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale;

L'organismo per l'espletamento della sua attività ha accesso a tutti i documenti amministrativi dell'ente e può richiedere, verbalmente o per iscritto, informazioni ai dirigenti.

4.3. Gli organi politici e amministrativi

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del D.lgs. n. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

L'articolo in esame non si applica direttamente agli enti locali, ma solo in via di principio. In ogni caso, sulla base delle disposizioni dell'Anci:

- gli organi di indirizzo politico (Sindaco, Giunta, Assessori, ...) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ente.
- gli organi di indirizzo amministrativo (Segretario Generale, Direttore di dipartimento presenti, Comitato di Direzione, ...) hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ente, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

4.4. I dirigenti

I Dirigenti, i titolari di Posizioni Organizzative e i Responsabili di Funzione sono ruoli che hanno un impatto diretto per quanto concerne la realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del proprio Ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione dell'OIV, gli obiettivi di periodo (sia dell'intero Ente che dei relativi settori), misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

4.5. I dipendenti e gli altri attori del modello di governance del Comune

Tutti i ruoli dell'Ente coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile. Inoltre, sono coinvolti nel CGP tutti gli enti partecipati o controllati dal Comune e che svolgono attività primarie e/o di supporto all'erogazione dei servizi ai cittadini (Aziende di trasporto, pulizia ed igiene pubblica, produzione e distribuzione energetica, ...).

4.6. Tabella di sintesi su funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

La tabella 2 indica le funzioni e i soggetti attuatori delle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 in materia di misurazione e valutazione della performance.

Tabella 2 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione	OIV	Art. 30, comma 3 (entro il 30/9/10)
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)

Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	t. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV	Art. 14 comma 5

5. Performance organizzativa

5.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del D.lgs. n. 150/2009 pone i confini di quella che viene definita "performance organizzativa", che concerne:

- le politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- l'efficienza dell'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.

Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della performance organizzativa di un Ente, prodromica per la valutazione dei suoi vertici dirigenziali, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

A tal fine, sarà necessario:

- a) 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;
- b) 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;
- c) svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
- d) acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La performance organizzativa si misura lungo 3 dimensioni;

- DIMENSIONE DEI SERVIZI e delle UNITA' ORGANIZZATIVE
- DIMENSIONE STRATEGICA
- DIMENSIONE OPERATIVA

Il raccordo tra le diverse dimensioni della performance organizzativa, e tra queste e la performance individuale, deve essere progressivamente più stretto fino ad essere gestito direttamente dai sistemi informativi. In particolare:

- la *performance* individuale è collegata alla valutazione delle U.O.
- la *performance* delle U.O. è collegata alla valutazione dei servizi
- la valutazione dei servizi è collegata alla *performance* strategico-operativa.

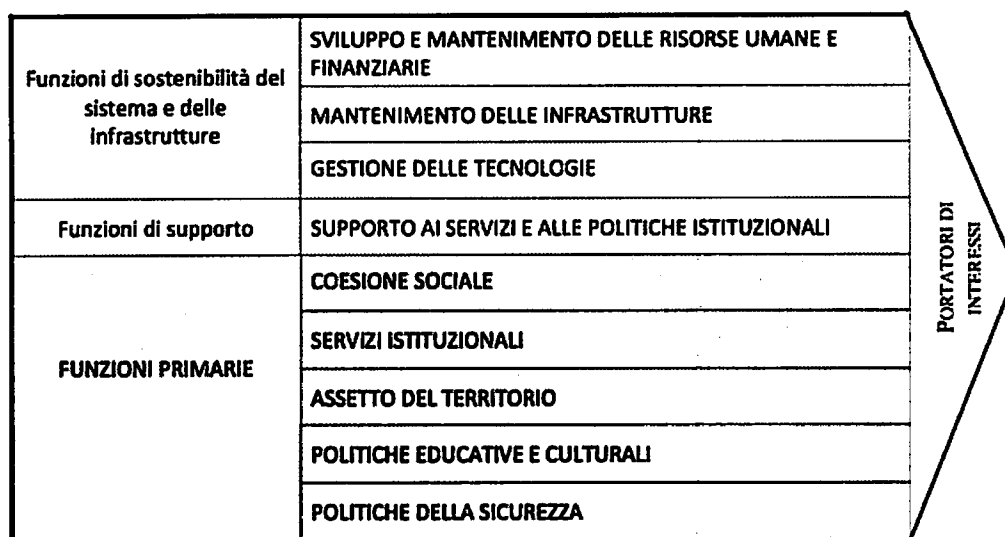
5.2. La dimensione dei servizi e delle unità organizzative

5.2.1. La mappa delle funzioni e dei servizi

La mappa delle funzioni e dei servizi è lo strumento di base per effettuare la valutazione della *performance* organizzativa in relazione alla prima delle tre dimensioni sopra indicate. Essa può essere rappresentata da una struttura che, una volta a regime, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale 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 unità organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di servizio/unità organizzativa. I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua declinazione operativa nel Piano della Performance.

Per la definizione di tale 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 3, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'ente.

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane
		Bilancio e programmazione
		Contabilità generale
		Gestione del patrimonio
		Tributi
	Mantenimento delle infrastrutture	Manutenzione edifici del comune
Gestione e sviluppo delle tecnologie	Innovazioni tecnologiche	
	Gestione servizi 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
		Asili nido
		Famiglie e minori
		Povertà
		Servizi immigrati
	Servizi Istituzionali	Anagrafe
		Stato civile
		Servizi elettorali
		Servizio sportello polifunzionale (suap)
		Notificazione e pubblicazione all'albo
		Protezione civile
		Protocollo e archiviazione documentale
	Politiche di gestione del territorio	planificazione urbanistica e del territorio
		Edilizia
		Servizi per l'ambiente
		Opere pubbliche
		Manutenzione strade

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni primarie	Politiche di gestione del territorio	Manutenzione verde pubblico
		Servizi alle imprese e commercio
		Pubblica Illuminazione
		Servizio espropri
		Servizio edilizia pubblica
	Politiche educative e culturali	Manutenzione verde pubblico
		Scuole materne
		Servizio trasporto scolastico
		Servizio mense
		Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione
		Sport
		Cultura
		Spettacolo
	Politiche della sicurezza	Giovani
		Turismo
		Polizia Amministrativa
		Sicurezza stradale
		Sicurezza urbana/polizia giudiziaria

I servizi possono essere ulteriormente scomposti in attività/processi come nei casi rappresentati dalla tabella 4.

Tabella 4 - Dai servizi ai processi

Servizio	Processi/Attività
Asili nido	Autorizzazione all'apertura di asilo nido privato
	Convenzioni con asili nidi 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 standard

In sede di prima applicazione, l'articolazione delle funzioni generali verrà limitata ai "macro servizi".

5.2.2. La declinazione organizzativa e gli indicatori di servizio

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:

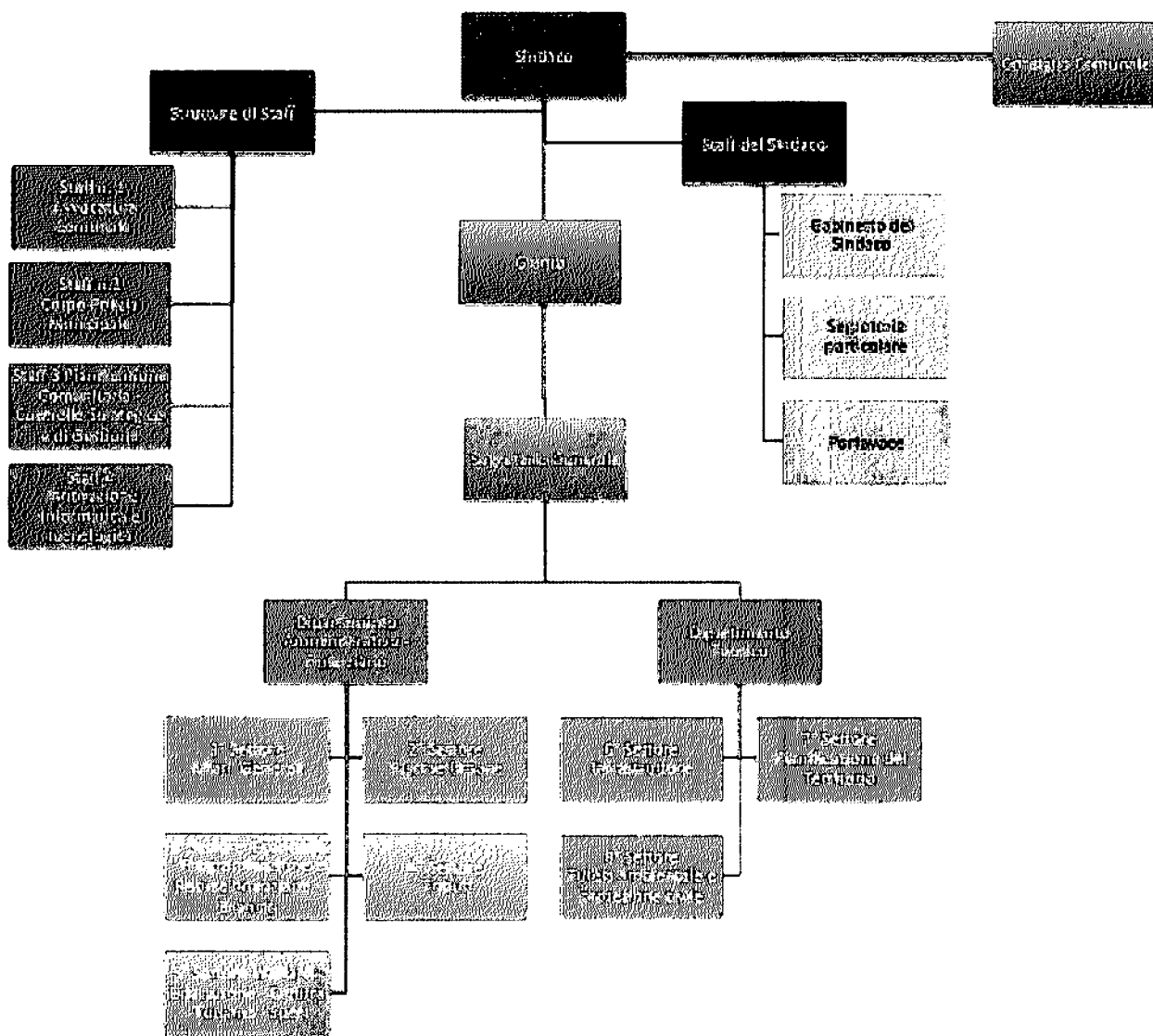
1. definire la mappa dei centri di responsabilità;

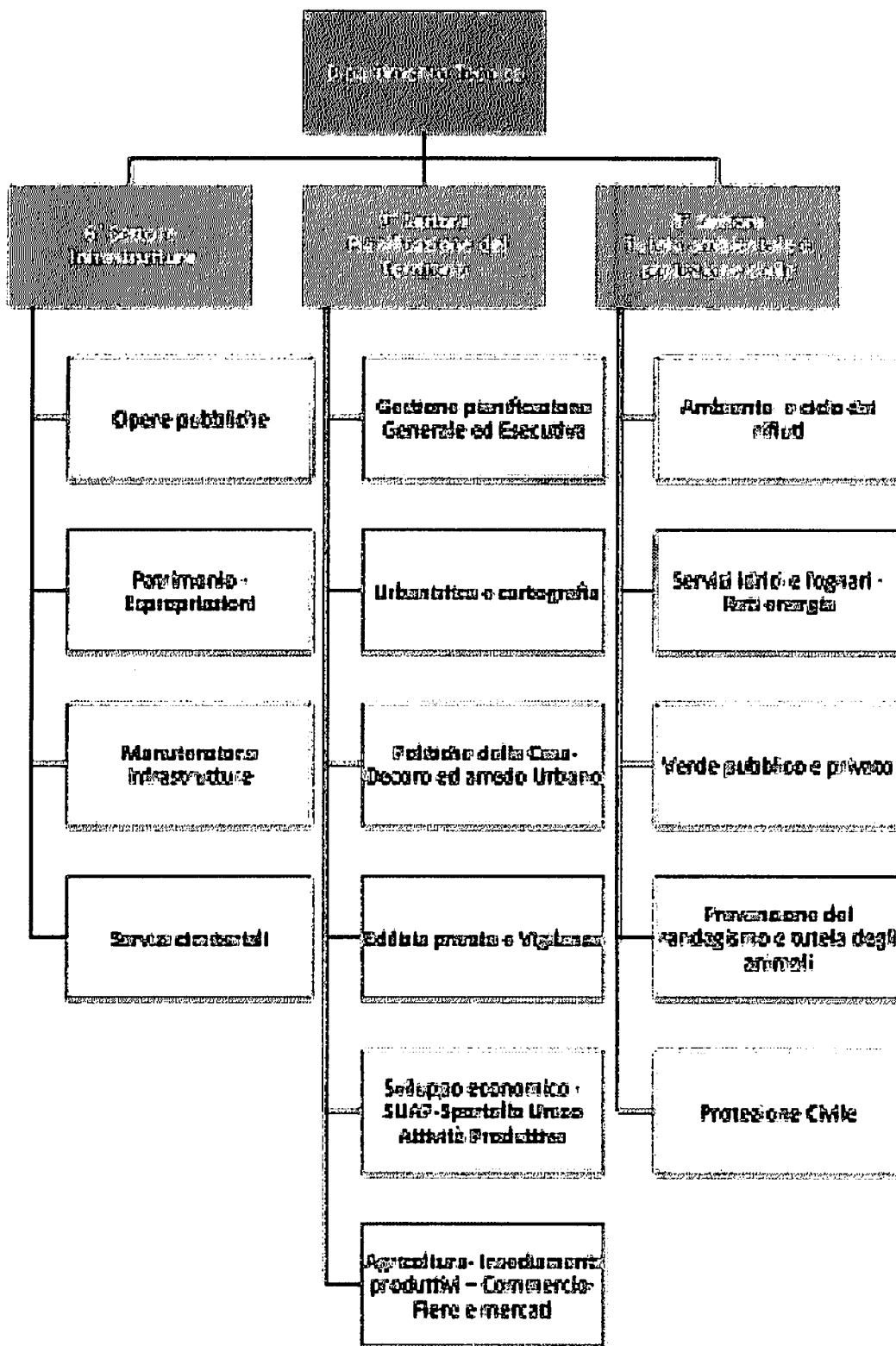
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività;
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

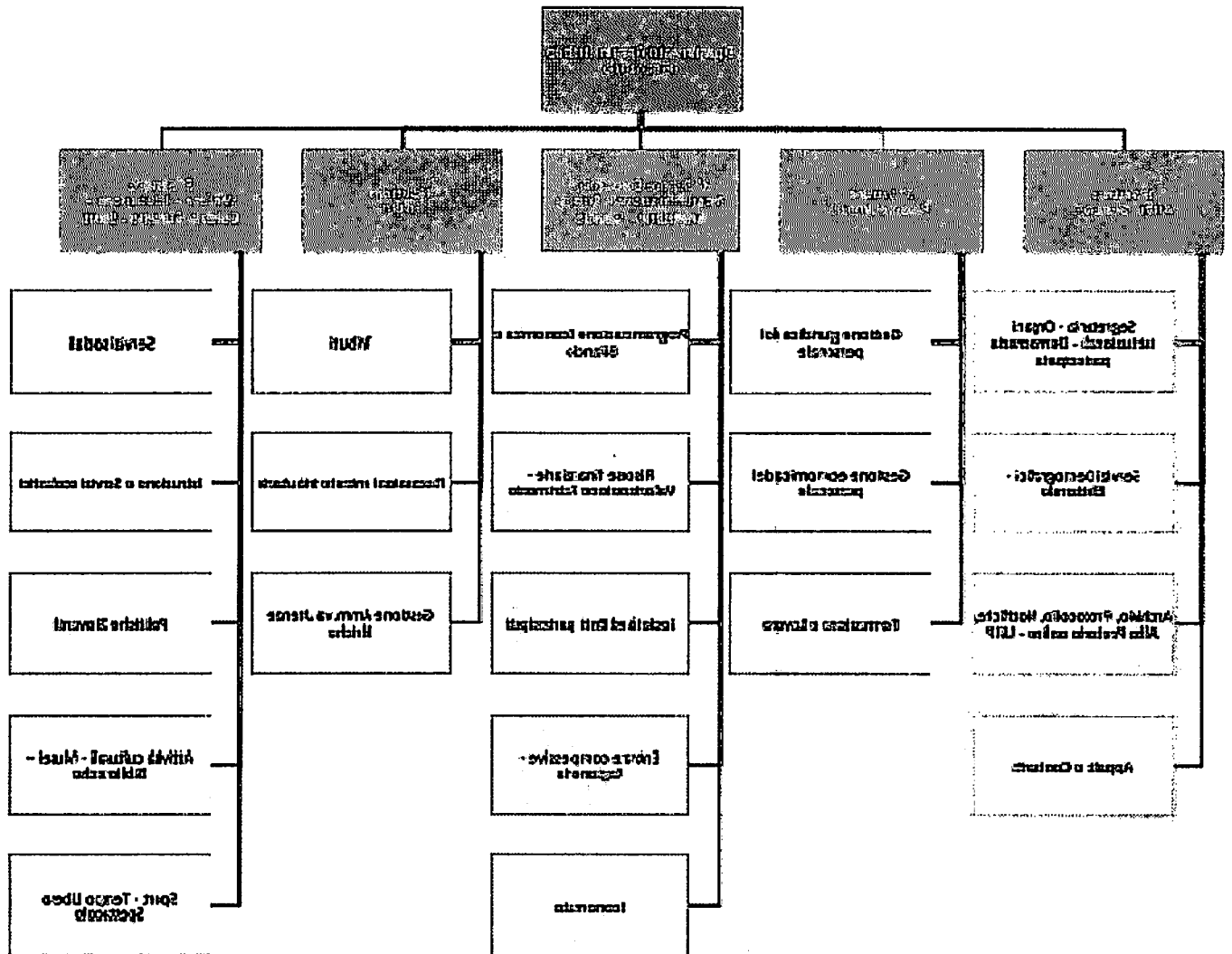
Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. La mappa dei centri di responsabilità del Comune è rappresentata nell'organigramma dell'Amministrazione.

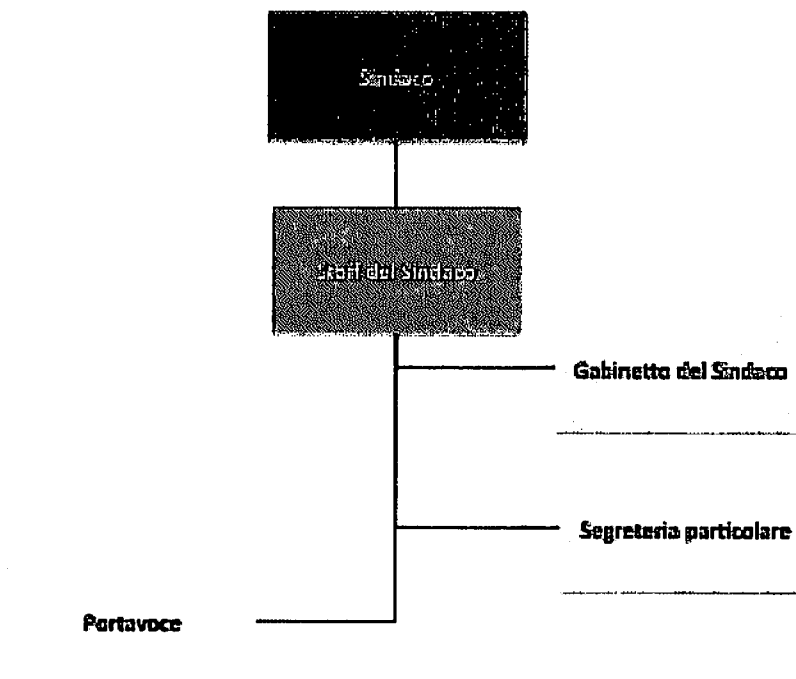
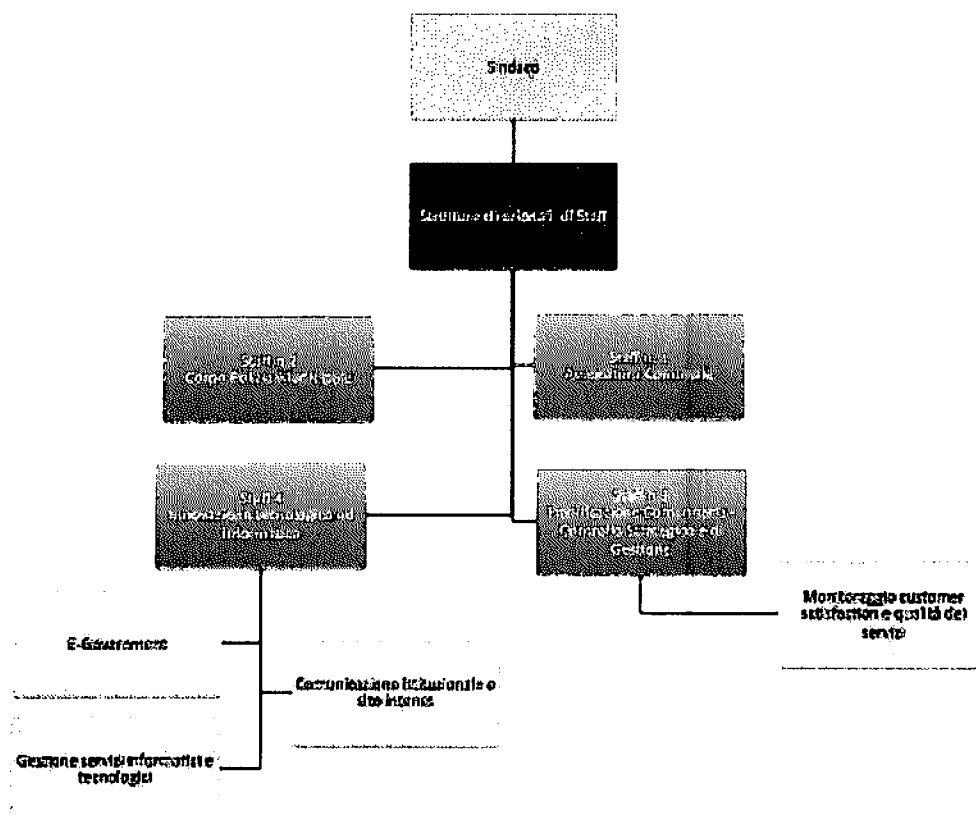
Il nuovo modello organizzativo e funzionale della macrostruttura comunale di Castrovillari è stato approvato con deliberazione della Giunta comunale n. 51 del 20/03/2014 ed è rappresentato nelle figure seguenti:

Figura 2 - Macrostruttura dell'Ente









Nel momento in cui verranno apportate modifiche o integrazioni all'assetto organizzativo ed al connesso funzionigramma del Comune, automaticamente dovranno essere adeguati e ridefiniti l'ulteriore scomposizione in attività/processi dei nuovi servizi, la mappa dei centri di responsabilità e gli annessi indicatori di prestazione.

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 5 e 6. 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 5 - Collegamento fra servizi e centri di responsabilità

Servizi	Centri di responsabilità
Asili Nido	Settore 5 – Istruzione e servizi scolastici
Scuole materne	Settore 5 – Istruzione e servizi scolastici
Servizio mense	Settore 5 – Istruzione e servizi scolastici
Servizio trasporto scolastico	Settore 5 – Servizi Sociali
Disabilità e infermità mentale	Settore 5 – Servizi Sociali
Anziani	Settore 5 – Servizi Sociali
Famiglie e minori	Settore 5 – Servizi Sociali
Povertà	Settore 5 – Servizi Sociali

Tabella 6 - 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 servizio asili in appalto	costo servizio asili in appalto/posti in app
	Efficienza	Costo unitario servizio asili in conv.	costo servizi asili in conv/ posti in conv.

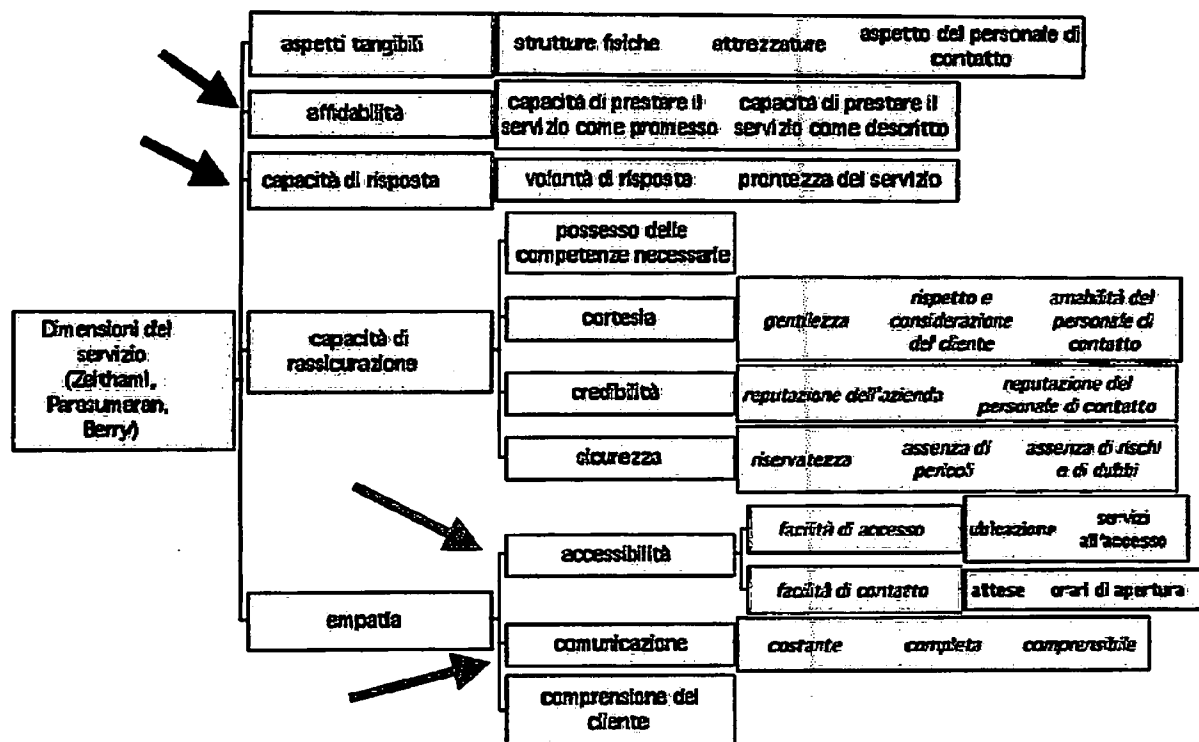
5.2.3 Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative

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

La delibera n. 88/2010 della Civit propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi.

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

Figura 4 – Un modello per la qualità dei servizi



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

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

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera Civit n. 88/2010 sono quattro:

- accessibilità,
- tempestività,
- trasparenza,
- efficacia.

Per ognuna delle dimensioni individuate si riporta la definizione operativa:

Dimensioni della Qualità	Definizione
Accessibilità	<p>Capacità di garantire l'accesso ai servizi erogati a tutti gli utenti potenzialmente interessati, declinabile in termini spaziali, temporali e di possibilità di utilizzo di canali diversi. Dal punto di vista spaziale si può intendere la facilità di accesso al luogo in cui si eroga il servizio (per esempio: la dislocazione sul territorio, la proporzionalità tra il servizio offerto e il relativo bacino di riferimento). Dal punto di vista temporale si può fare riferimento agli orari di apertura al pubblico, al numero di passaggi procedurali per ottenere il servizio richiesto, ai tempi di attesa per l'accesso ai servizi e/o agli sportelli, ecc. Per possibilità di utilizzo di canali diversi, infine, si può intendere la disponibilità di molteplici forme di comunicazione (per esempio: telefono, fax, mail, PEC, posta cartacea, interfaccia <i>web</i>), con l'indicazione, per ciascuna di esse, di tempi e termini di utilizzo.</p>
Tempestività	<p>Tempo intercorrente fra la richiesta del servizio da parte dell'utente (o la promessa di servizio da parte dell'amministrazione) e l'effettiva erogazione dello stesso, declinabile, a seconda dei casi, come tempo massimo di erogazione del servizio, tempo di risposta, frequenza di erogazione (in caso di servizio ripetitivo).</p>
Trasparenza	<p>Questa dimensione corrisponde alla semplicità per l'utente (e, più in generale, per tutti gli <i>stakeholder</i>) di reperire, acquisire e comprendere le informazioni necessarie per poter usufruire al meglio del servizio di proprio interesse. Queste caratteristiche sono influenzate dal formato e dai mezzi di diffusione dell'informazione rilasciata nonché dalla disponibilità di meta-informazioni a suo corredo (per esempio: indicazione dei responsabili, delle modalità di diffusione delle informazioni e della frequenza degli aggiornamenti, pubblicazione dei dati relativi al rispetto degli standard, alle modalità per presentare reclamo e per accedere a eventuali forme di indennizzo, agli strumenti di dialogo con i cittadini, alle modalità di effettuazione dei monitoraggi del servizio e dei risultati conseguiti).</p>
Efficacia	<p>Capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze individuate dall'amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti e degli <i>stakeholder</i> principali.</p>

E' opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate da Civit trovano corrispondenza nel modello della figura 4 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

Inoltre possono prevedersi ulteriori dimensioni aggiuntive, qualora ritenute utili, per rappresentare con maggior completezza la qualità effettiva del servizio erogato. Si sottolinea come l'individuazione di dimensioni aggiuntive risulti particolarmente raccomandabile in alcuni casi:

- quando le peculiarità del servizio erogato non siano esaustivamente rappresentate dalle dimensioni precedentemente indicate;
- quando l'amministrazione eroghi servizi molto diversi fra di loro e che necessitano di essere opportunamente caratterizzati, anche nell'ottica di favorire l'efficace valutazione delle prestazioni effettive.

Di seguito si riportano, sinteticamente, le definizioni di alcune delle possibili dimensioni aggiuntive della qualità utilizzabili ai fini di una maggiore personalizzazione nella determinazione degli standard.

Dimensioni della Qualità	Definizione
Continuità	Capacità di garantire l'erogazione del servizio in maniera continua, regolare e senza interruzioni in un determinato intervallo di tempo; generalmente si misura come la percentuale del tempo complessivo nella quale è effettivamente possibile usufruire del servizio. Si tratta di una caratteristica molto importante per quei servizi che devono essere erogati con continuità. Nell'ambito di questa dimensione, gli indicatori devono essere definiti in termini di impegno a garantire la fruibilità del servizio per un numero minimo di giorni dell'anno, ore del giorno o periodi dell'anno, che assicurino, di fatto, la massima copertura possibile; devono, inoltre, essere introdotte misure volte a ridurre il disagio derivante dai casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio.
Elasticità	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare del volume di servizio richiesto dai clienti/utenti.
Flessibilità	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare delle specifiche richieste degli utenti.
Equità	Capacità del servizio di assicurare un trattamento paritario a tutti i possibili utenti che tenga conto delle differenze che possono esistere fra le diverse tipologie di interlocutori.
Efficienza	Capacità di erogare il servizio ottimizzando il consumo di risorse.
Empatia	Capacità dell'amministrazione, e, specificamente, dell'interfaccia con cui interagisce l'utente, di fornire un servizio personalizzato capace di andare incontro ai reali bisogni del singolo, nella sua specificità e individualità.

Considerando le due fonti citate e le esigenze del Comune di Castrovillari, il modello che è adottato dal Sistema per valutare la performance dei servizi è rappresentato nella figura 5. In base a quanto detto in precedenza occorre che, in corrispondenza di ciascun nodo del grafo accanto al valore ponderato della valutazione attuale sia riportato il valore ponderato del target (cioè il livello atteso della relativa prestazione) in modo che sia possibile calcolare gli scostamenti tra attese e realtà al livello di ciascun nodo oltre che alla radice. Il sistema dei pesi può essere differenziato fra servizi di

front-office (di relazione con il pubblico) e di back-office. Ad esempio, è evidente che il peso del ramo "Capacità di assicurazione" deve essere maggiore nei servizi di front-office.

Figura 5 - Modello per la misurazione e la valutazione dei servizi del Comune

			Peso	Val. Pond	Valutazione
		Competenza (esattività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore)	10		
			Peso	Val. Pond	Valutazione
		Affidabilità (capacità di prestare il servizio come promesso)	15		
		Efficacia	35		
			Peso	Val. Pond	Valutazione
		Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)	10		
			Peso	Val. Pond	Valutazione
		Tempestività (prontezza di risposta)	25		
Modello di qualità dei servizi	Indicatore		Peso	Val. Pond	Valutazione
		Multicanale	5		
		Accessibilità	15		
		Ubicazione	7		
		Informazioni per l'accesso	3		
		Trasparenza (completezza della comunicazione)	25		

Un esempio di metrica per la valutazione delle foglie dell'albero di figura 5 è riportato nella tabella che segue. La scala di valutazione è da 1 (livello minimo dell'indicatore) a 3 (livello massimo).

Criteri per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI/VALUTAZIONI	1	2	3
Affidabilità	<i>Insufficiente</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Buona</i>
Conformità	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Tempestività	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Costo per unità di output	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alta</i>
Accessibilità multicanale	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Ubicazione e accessibilità	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>
Informazioni per l'accesso	<i>Inadeguate</i>	<i>Mediamente adeguate</i>	<i>Adeguate</i>
Trasparenza	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Comprensione dell'utente	<i>Minima</i>	<i>Media</i>	<i>Massima</i>
Cortesia	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Gestione del rischio e riserv.	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>

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

Di conseguenza, la valutazione dei servizi è strettamente collegata alla valutazione strategico-operativa. In particolare è la dimensione "affidabilità" (intesa quale capacità di prestare il servizio come descritto e promesso) che impatta sulla valutazione strategico-operativa.

Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	→ numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello / totale
	→ numero di ore di apertura giornaliera / totale
	→ numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/ totale
	→ unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/ totale
	→ posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	→ numero di servizi accessibili via web/ totale servizi erogati
	→ numero visitatori sito internet
	→ numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail / totale servizi erogati
	→ numero richieste pervenute mensilmente via e-mail
	→ numero telefonate mensili
	→ numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale
→ numero dei servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/ totale	

DIMENSIONI	INDICATORI
Tempestività	→ tempo medio di erogazione del servizio
	→ tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi
	→ tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono
	→ tempo medio di evasione di una pratica di segreteria
	→ numero di pratiche evase nel tempo previsto/ totale pratiche evase
Trasparenza	→ numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito
	→ numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/ totale servizi
	→ numero di informazioni disponibili in lingua straniera/ totale informazioni
Costo per unità di output	→ costo del servizio/numero di pratiche evase
	→ numero pratiche evase conformemente/ totale pratiche
	→ numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/ totale servizi erogati

L'algoritmo di valutazione dell'indicatore per la foglia i-esima è il seguente:

$$\text{Valutazione ponderata}_i = \text{Valutazione}_i * \text{Peso}_i / 3$$

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 dell'indicatore di ogni foglia fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se V_s è la valutazione complessiva del servizio e V_i è la valutazione ponderata di un fattore del livello immediatamente inferiore, si ha:

$$V_s = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

Come osservato in precedenza la mappa strategica include anche la mappa dei servizi. La rappresentazione di questo sottoinsieme della mappa è preliminare alla definizione dei criteri di misurazione e valutazione della performance dei servizi.

Per ogni servizio presente nella mappa dei servizi è necessario riprodurre il processo (o i processi) di erogazione individuandone inoltre le caratteristiche principali: tempi di ciclo, di coda e di attraversamento, efficienza del processo misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento), *takt time* (cioè cadenza delle richieste da parte degli utenti e output erogati (volumi). Questi elementi integrano le informazioni associate a ciascun servizio nella mappa strategica che deve essere aggiornata nel Piano della Performance.

La valutazione dei servizi impatta sulla valutazione delle unità organizzative (per i servizi afferenti). Ad esempio, la valutazione delle U.O. può derivare da una media ponderata della valutazione dei servizi afferenti; il peso dei servizi può essere determinato in base a dimensioni quali: rilevanza strategica, complessità tecnico-operativa, fabbisogno di innovazione, risorse allocate.

La valutazione delle U.O., a sua volta, impatta sulla valutazione individuale.

5.3. La Dimensione strategica e operativa

5.3.1. L'Albero della performance

L'albero della *performance* (rappresentato nella figura 6) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

L'albero della *performance* fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

All'interno della logica di albero della *performance*, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi".

Essi individuano;

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore base *line* e un valore programmato o atteso (*target*);
2. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
3. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
4. Le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.



Le possibili aree strategiche di un Comune sono le seguenti:

- Attività istituzionale ordinaria;
- Sviluppo economico;
- Sicurezza e legalità;
- Welfare;
- Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico; Trasparenza e partecipazione;
- Cultura e tempo libero.

Si precisa che l'area strategica denominata "Attività istituzionale ordinaria" fa riferimento (Delibera CiVIT 112/2010) a "quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo ... Nell'attività ordinaria vengono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione" (a prescindere dai Settori che svolgono le attività).

Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene – ove possibile – l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i "risultati finali" attesi delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno, in termini di miglioramento della qualità della vita dei

cittadini. Gli *outcome* attesi devono essere coerenti con il Programma amministrativo di mandato del Sindaco.

Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici si ricolleghino all'attuazione dei programmi triennali della "Relazione previsionale e programmatica (RPP)" del Comune di Castrovillari e rappresentino il "risultato immediato" atteso dei programmi stessi¹. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di "prodotti" (*output*) da erogare (ad esempio, opere pubbliche, iniziative socio-culturali, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), se il relativo programma della RPP prevede la realizzazione di un'opera pubblica, un'innovazione di servizio, l'innalzamento dei "volumi di produzione" dei servizi esistenti, il miglioramento degli *standard* di qualità attesa dei servizi stessi, ecc..

La successiva tabella 7 fornisce un esempio di *outcome* relativi a tre ipotetiche Aree strategiche e dei connessi obiettivi strategici espressi in termini di *output*.

Tabella 7 – Aree strategiche, Outcome, Obiettivi strategici

Aree strategiche	<i>Outcome</i>	Obiettivi strategici espressi in termini di <i>output</i>
Sicurezza e legalità	<ul style="list-style-type: none"> → Riduzione dei reati commessi → Riduzione dei delitti e dei danni connessi ai reati → Riduzione dell'entità dei danni patrimoniali o dei furti 	<ul style="list-style-type: none"> → Incremento delle ore di pattugliamento → Riduzione dei tempi di risposta alla chiamate di intervento → Incremento del numero dei reati investigati
Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico	<ul style="list-style-type: none"> → Miglioramento del flusso del traffico → Riduzione dei tempi di percorrenza → Riduzione del numero di incidenti stradali nel territorio urbano 	<ul style="list-style-type: none"> → Realizzazione di una circonvallazione → Incremento dei km di strada ammodernata → Aumento dell'estensione del territorio a traffico limitato
Welfare	<ul style="list-style-type: none"> → Aumento del numero dei ragazzi che conseguono più elevati livelli di istruzione → Aumento del numero dei ragazzi che frequentano la scuola → Aumento del numero dei ragazzi che trovano un lavoro → Riduzione del numero dei ragazzi coinvolti in attività criminali 	<ul style="list-style-type: none"> → Realizzare iniziative di recupero per giovani a rischio di dispersione → Aumentare il numero di programmi educativi → Potenziare l'attività di reinserimento

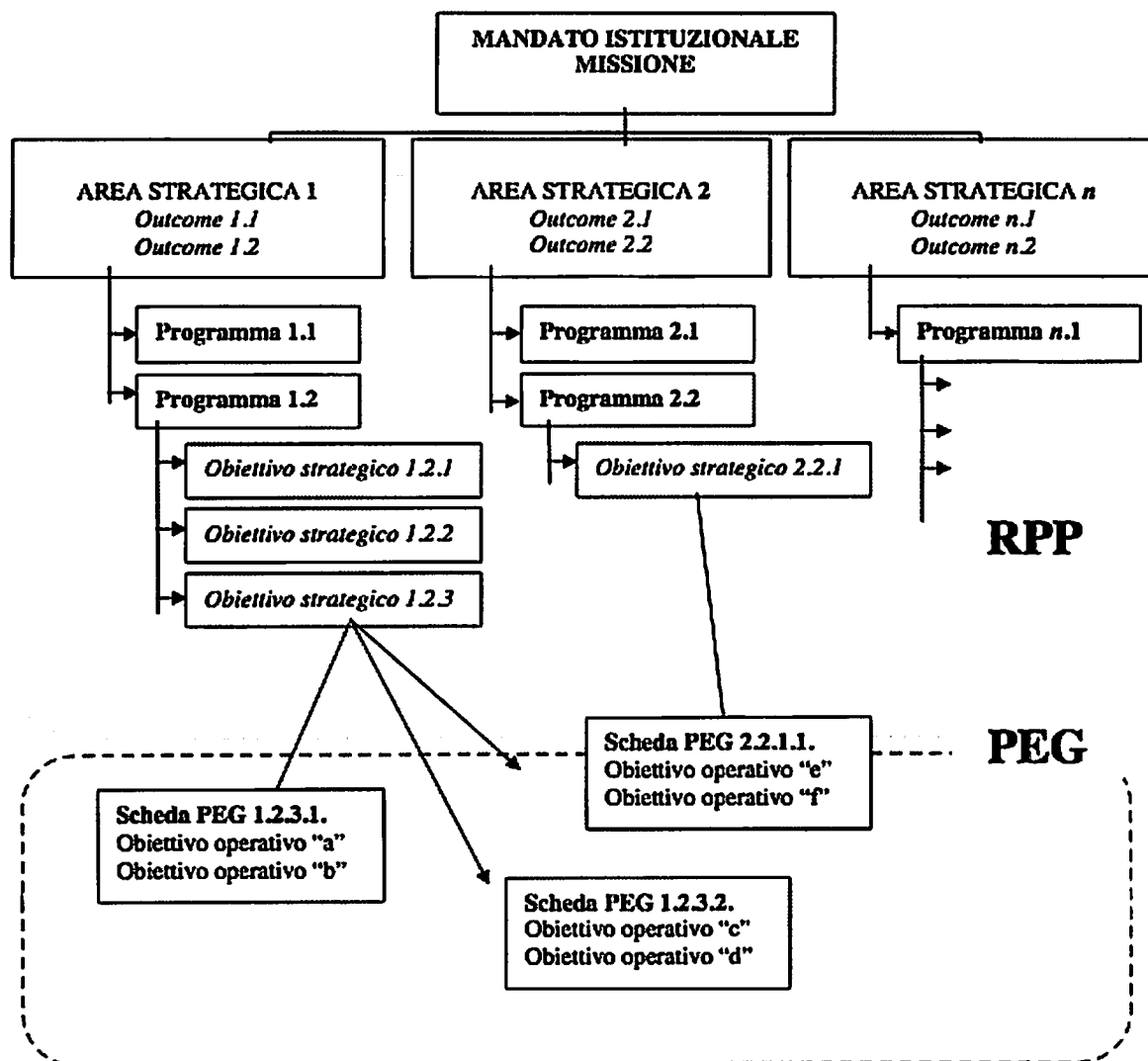
Gli obiettivi strategici dell'Area "Attività istituzionale ordinaria" possono essere espressi anche in termini di "risorse" (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero di tributi, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.), se la RPP prevede specifici programmi finalizzati al miglioramento della capacità dell'Ente di riscuotere i tributi, allo sviluppo di un clima di lavoro positivo, all'innalzamento delle competenze del personale, alla riduzione dei costi, ecc. Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

¹ In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un "procedimento amministrativo", più o meno complesso e articolato.

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più schede del "Piano esecutivo di gestione" e/o del Piano dettagliato degli obiettivi che prevedono il raggiungimento di specifici obiettivi "operativi" annuali/infrannuali. Le schede del Peg/Pdo illustrano, tra l'altro, gli obiettivi operativi, le attività che si rendono necessarie per raggiungerli, nonché le risorse finanziarie, umane e strumentali dedicate.

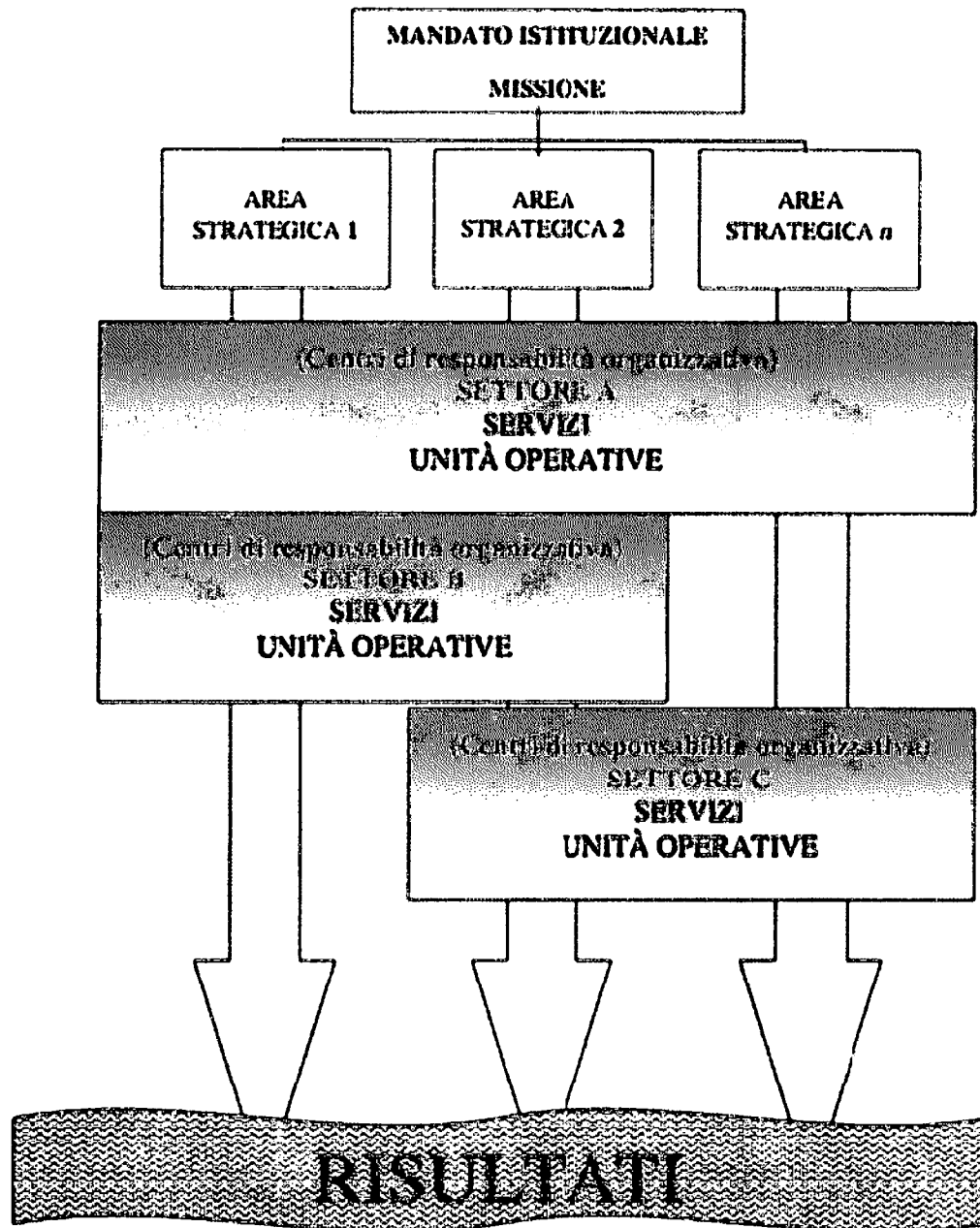
Il seguente flow-chart illustra l'Albero della performance del Comune di Castrovillari (Fig. 6).

Figura 6 - Albero della performance del Comune di Castrovillari



Le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (Settori), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità (Fig. 7).

Figura 7 - Dettaglio Albero della performance



5.3.2. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

L'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 ("Obiettivi e indicatori") stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio

indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

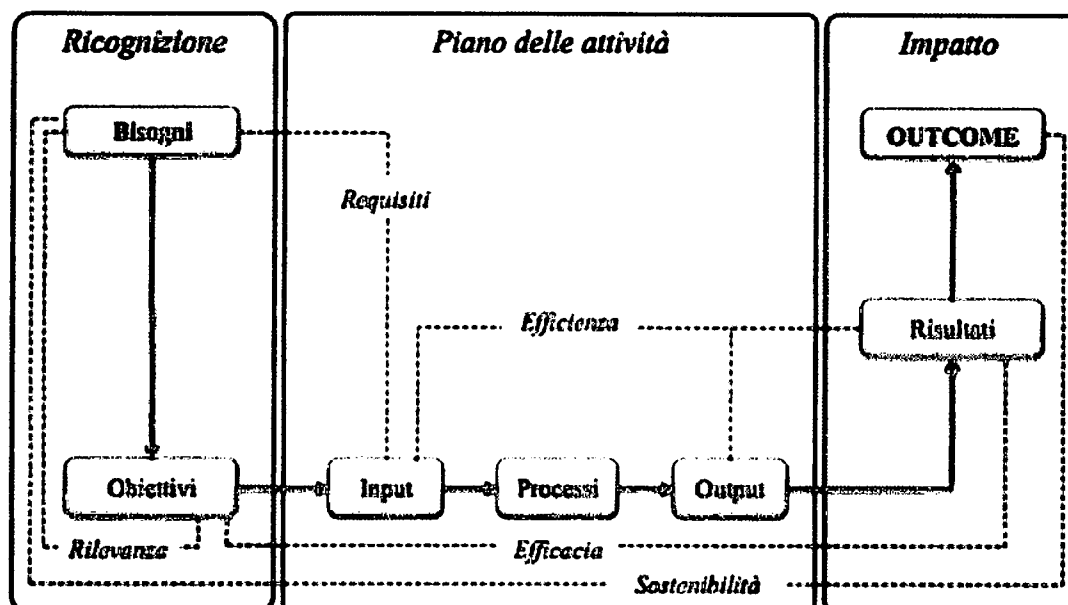
a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Confrontazioni con amministrazioni analoghe
f) Confrontabili	Con le tendenze della produttività dell'amministrazione
	Con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

Gli obiettivi dell'Ente *devono pertanto derivare* dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'Amministrazione.

La delibera Civit n. 89/2010, che può essere presa a riferimento dal Comune, identifica un percorso, come da figura seguente, tale per cui l'Ente, sulla base dei bisogni della collettività, definisce gli obiettivi; attraverso il Piano delle Attività (che in base al TUEL può essere identificato nel Piano degli Obiettivi) gli obiettivi diventano risultati raggiunti in termini di *outcome* cioè di impatto per la comunità

Figura 8 - Percorso bisogni-outcome



All'interno del piano delle attività si adotta una logica *input* → processi → *output*. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale *output* genera a livello di impatti, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholder*. Pertanto i risultati possono essere intesi come *outcome* intermedi.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

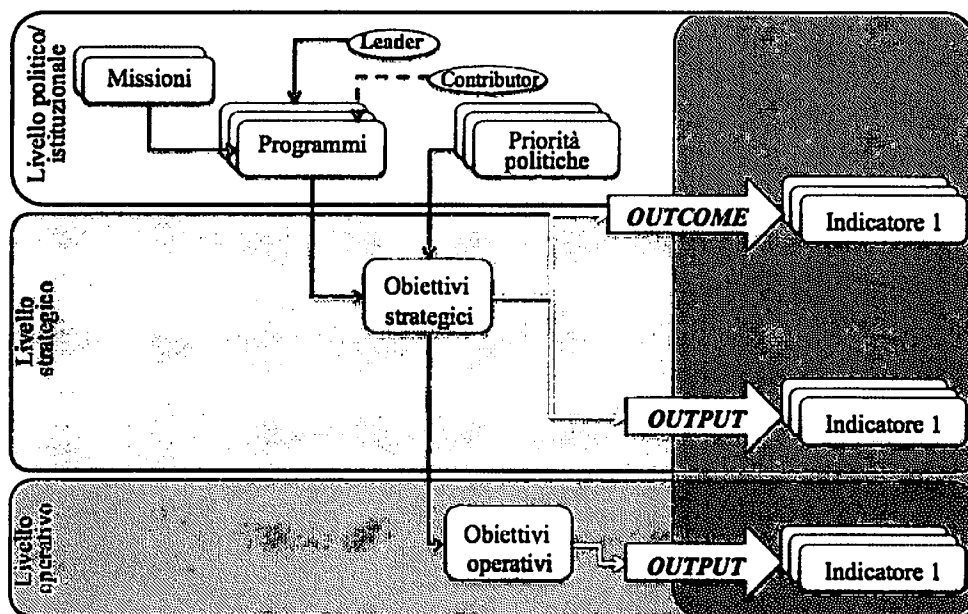
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (*outcome*);
- Obiettivi operativi, (sviluppo, miglioramento, mantenimento) che si traducono in *output*

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Settori.

Nella catena logica del SMVP si distinguono tre livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Figura 9 – Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Nella seguente tabella, sono descritte le diverse tipologie degli obiettivi.

<p>Obiettivi strategici</p>	<p>Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.</p>
<p>Obiettivi operativi</p>	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.</p> <p>Possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Obiettivi di innovazione Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno. <input type="checkbox"/> Obiettivi di sviluppo Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi. <input type="checkbox"/> Obiettivi di mantenimento Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Nella categoria degli Obiettivi Innovativi si possono individuare tre tipologie corrispondenti ad

altrettante fasi del processo innovativo: Fase I di studio, analisi e predisposizione dell'attività; Fase 2 di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività; Fase 3 di completamento o avvio dell'attività. Poiché l'obiettivo innovativo può avere una tempistica che supera l'anno normalmente previsto per gli obiettivi del PEG, è importante mantenere il codice obiettivo dell'anno precedente e, ad ogni cambiamento di fase, modificare il verbo. Indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di Innovativo per non più di tre anni; successivamente, diventa di Mantenimento se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'U.O.; di Sviluppo se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.

Consigli utili nella definizione degli obiettivi

- La descrizione dell'obiettivo deve essere il più possibile sintetica
- La frase deve iniziare con un verbo all'infinito scelto fra quelli riportati nella seguente tabella (per gli obiettivi operativi)

MANTENIMENTO					
Governo				Indirizzo	Partecipazione
Accertare	Continuare	Evadere	Prevenire	Assistere	Coinvolgere
Accompagnare	Contrastare	Fornire	Provvedere	Consigliare	Collaborare
Agevolare	Controllare	Garantire	Regolamentare	Favorire	Consultare
Allestire	Disciplinare	Gestire	Reprimere	Formare	Contribuire
Applicare	Distribuire	Governare	Rilasciare	Incentivare	Cooperare
Approntare	Dotare	Intervenire	Rilevare	Informare	Coordinare
Assicurare	Effettuare	Inventariare	Rispondere	Monitorare	Curare
Autorizzare	Erogare	Mantenere	Stipulare	Presentare	Finanziare
Catalogare	Eseguire	Normare	Svolgere	Promuovere	Interagire
Confermare	Esercitare	Obbligare	Utilizzare	Pubblicizzare	Inviare
Conservare	Esperire	Offrire	Verificare	Riconoscere	Partecipare
Contenere	Espletare	Presidiare	Vigilare	Sensibilizzare	Pubblicare
SVILUPPO					
Consolidamento e Rilancio		Incremento		Variazione	
Aggiornare	Recuperare	Accrescere	Incrementare	Adeguare	Rinnovare
Bonificare	Revisionare	Ampliare	Informatizzare	Cambiare	Riorganizzare
Consolidare	Rilanciare	Assumere	Innovare	Delocalizzare	Rivedere
Integrare	Ripristinare	Aumentare	Inserire	Modificare	Sostituire
Ottimizzare	Riprofessionalizzare	Diffondere	Migliorare	Ridefinire	Trasformare
Perfezionare	Riprogettare	Diminuire	Potenziare	Riformare	
Personalizzare	Riqualficare	Estendere	Specializzare		
Rafforzare	Ristrutturare	Facilitare	Sviluppare		
Razionalizzare	Sistemare				
Aggiornare					
SVILUPPO					
Studio e Predisposizione		Processo		Attivazione	
Acquisire	Individuare	Accreditare	Introdurre	Aprire	Edificare
Aderire	Istruire	Adottare	Istituire	Attivare	Esternalizzare
Analizzare	Pianificare	Affidare	Organizzare	Attuare	Implementare
Approvare	Predisporre	Assegnare	Procedere	Avviare	Iniziare
Concorrere	Prevedere	Collaudare	Proseguire	Cessare	Installare
Definire	Progettare	Completare	Redigere	Concludere	Realizzare
Elaborare	Studiare	Creare	Sperimentare	Costruire	Ultimare
Esaminare	Valutare	Formalizzare			
Ideare					

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, *misurati – tramite indicatori* – al fine di poter *valutare* il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di *performance* e dei relativi *target*, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori *target* dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, deve essere dunque delineato un *sistema di indicatori* atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini *chiari e concreti* (art. 5, c. 2 lett. b) il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, strategici e operativi.

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

- Indicatori di *impatto* (o di *outcome*), che esprimono la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività
- indicatori di risultato, distinti in indicatori di efficienza e di efficacia.

Gli indicatori di impatto

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale degli interventi realizzati.

Gli indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio il tasso di occupazione) o che si intende minimizzare (per esempio il tasso di lavoro nero). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. ***Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi specifici.***

Gli indicatori di risultato possono essere:

- di efficacia, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;
- di efficienza, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Al fine di misurare la performance organizzativa, sono utili sia indicatori di impatto che indicatori di risultato.

A corredo del presente documento si fornisce un database di indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

La figura seguente fornisce un'immagine visuale dell'architettura della anagrafe di indicatori riportato nel suddetto file allegato.

DATABASE INDICATORI	DIMENSIONI	SOTTODIMENSIONI	
	ANAGRAFICA E FATTORI DI CONTESTO	POPOLAZIONE	
		FAMIGLIA	
		SITUAZIONE ECONOMICA	
		MERCATO, LAVORO E ISTRUZIONE	
		ORDINE PUBBLICO	
	STRATEGIE	ATTUAZIONE	
		IMPATTO	
	SERVIZI	QUANTITA'	
		QUALITA'	
		EFFICIENZA	
		EFFICACIA	
	SALUTE DELL'ENTE	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	
		SALUTE ORGANIZZATIVA	
		SALUTE DELLE RELAZIONI	

Per ciascuna sottodimensione sono individuati gli indicatori; per ogni indicatore sono specificate le seguenti informazioni:

Tabella 8 – Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Dimensione	A quale dimensione si riferisce questo indicatore?
Sotto-dimensione	A quale sotto-dimensione si riferisce questo indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Scala dei dati	Qual è la scala dei dati dell'indicatore?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
Baseline (valore di partenza)	Qual è il valore di partenza dell'indicatore?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance puntiamo?
Benchmarking (fonti di confronto)	Qual è il benchmark di riferimento?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Processo di riferimento	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?
Note:	

La fonte di riferimento della Scheda anagrafica dell'indicatore è la delibera Civit n. 89/2010; tuttavia sono state aggiunte altre informazioni ritenute utili.

5.3.3. Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ente devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. n. 150/2009 stabilisce che "gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio". E ancora "gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione".

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione, Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Ente Locale, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione

con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione dei dirigenti che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie;
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione comunale, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi.

L'attività di monitoraggio sostanzialmente consiste nella produzione di report, il cui scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Nello specifico i report dovranno indicare:

- il grado di realizzazione delle fasi/attività di un obiettivo specifico;
- il grado di realizzazione dei risultati di un obiettivo specifico;
- il grado di realizzazione degli obiettivi specifici di un settore/servizio;
- il livello complessivo di realizzazione degli obiettivi nei settori/servizi;
- il contributo dei settori/servizi al raggiungimento degli obiettivi programmatici.

Dunque il monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione, in questo senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di ripianificazione degli stessi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

A tal fine è necessario che i dirigenti e l'OIV, nella fase di definizione del sistema di misurazione della performance, prevedano lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance e definiscano, all'interno del processo di attuazione del Sistema stesso, la frequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

Ai dirigenti/responsabili dell'Ente è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con l'Organismo Indipendente di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle performance di Ente e individuali.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire con cadenza almeno semestrale.

La comunicazione delle performance individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun dirigente/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento. Queste sessioni di feedback intermedio devono avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ente è certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno semestrale.

Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio intermedi e finali sono definite dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ente.

La comunicazione interna sulle performance complessive dell'Ente dovranno avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale saranno tempestivamente inseriti all'interno del Piano.

5.4. Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta:

1. ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili,
2. agli altri responsabili di unità organizzativa (posizioni organizzative, se istituite e formalmente attribuite) e
3. all'Organismo Indipendente di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

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

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

L'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo, che è composta da:

- *report* relativi all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per singole aree strategiche (*outcome*);
- *report* relativi ai singoli programmi della RPP;
- *report* relativi alle singole schede del PEG;
- *report* relativi alle indagini di *customer satisfaction*;
- *report* per l'analisi di efficienza;
- *report* per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale

Il *report* relativo all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per singole aree strategiche (*outcome*) potrebbe avere struttura e contenuto di seguito esposti.

Area strategica	Descrizione dell'outcome	Indicatore/i di outcome	Valore atteso	Valore a consuntivo	Stakeholder (Attori) che possono incidere sul risultato finale			
					Denominazione dell'attore	Tipo di attore (leader/ contributor)	Tipo di contributo (opere pubbliche da realizzare, erogazione di fondi, attività di regolamentazione, modifica dei comportamenti individuali, ecc.)	Rilevanza del contributo (% sul totale dell'outcome)
					Comune di XXX	L		
					Regione	L		
					Comune di XXX	C		
<i>Commento ai dati</i>								
analisi degli impatti tenuto conto dell'azione svolta dagli altri attori e dell'evoluzione di determinati fenomeni sociali, economici e ambientali								

Il report relativo ai singoli programmi della RPP è il seguente:

Area strategica	Programma	Soggetto responsabile del programma (Sindaco/-Assessore)	Obiettivi strategici relativi al programma	Formula dell'indicatore /indicatori	Unità di misura	Valore storico (ultimo anno)	Valore benchmark (*) (se disponibile)	Valore previsto (target)	Scadenza temporale	Valore a consuntivo (rilevazione intermedia)	Valore a consuntivo (rilevazione finale)
Risorse finanziarie stanziare (previsione iniziale; previsione definitiva)											
Commento ai dati analisi del grado di attuazione del programma, descrizione delle eventuali criticità riscontrate											

Il report relativo alle singole schede del PEG/PDO presenta la seguente struttura.

Programma della RPP cui fa riferimento la scheda	Scheda	Soggetto responsabile della scheda (organo tecnico)	Obiettivi operativi indicati nella scheda (descrizione)	Formula dell'indicatore /indicatori	Unità di misura	Valore storico (ultimo anno)	Valore Benchmark (*) (se disponibile)	Valore previsto (target)	Scadenza temporale	Valore a consuntivo (rilevazione intermedia)
Commento analisi del grado di attuazione degli obiettivi operativi indicati nella scheda PEG, descrizione delle eventuali criticità riscontrate										

(*) Valore assunto per il confronto con la media di altri enti similari ovvero standard imposti dalla normativa ovvero dal valore assunto dal miglior ente "simile"

I report per le indagini di *customer satisfaction* riportano i risultati che consentono di chiarire la qualità percepita dai cittadini sulla base dei fattori di qualità.

I report per l'analisi di efficienza riportano i dati a consuntivo (intermedi e finali) degli indicatori presi in esame al fine di analizzare i costi e i rendimenti dei fattori. Tale analisi può essere condotta a livello di singoli settori/servizi/unità operative, progetti e di Ente locale nel suo complesso.

I report per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale riportano i dati a consuntivo (intermedi e finali) degli indicatori selezionati.

La valutazione della *performance* organizzativa potrà arricchirsi di ulteriori specifici elementi (*salute organizzativa/benessere del personale, salute relazionale/miglioramento dei rapporti con i vari attori e benchmarking*).

I risultati del monitoraggio delle *performance* complessive dell'Ente devono essere comunicate ai cittadini secondo le modalità previste dal SMVP.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Tabella 9

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione schede PEG/PDO)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i> relativi alle singole schede PEG	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti/Responsabili di Settore che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi inseriti nelle schede PEG relative ai Settori - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione schede PEG/PDO)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Responsabili di Settore sulla base dei <i>report</i> ricevuti. Dal confronto possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e, nel caso di valutazione intermedia, può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi operativi. L'eventuale rimodulazione intermedia deve essere autorizzata dalla Giunta.	Dirigenti/Responsabili di Settore OIV Giunta
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i> per l'analisi dell'efficienza e degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti/Responsabili di Settore che devono trasmettere le informazioni di loro competenza necessarie alle analisi - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dei dati e a trasmettere i <i>report</i> ai Dirigenti di Settore e alla Giunta	OIV Dirigenti/Responsabili di Settore Giunta
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione)	Entro il 31.1 dell'anno successivo occorre predisporre i <i>report</i> per l'analisi	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti/Responsabili di Settore

6. Performance individuale

6.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di posizione organizzativa;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità ossia dei dipendenti.

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di posizioni organizzative, è fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente valutato.

A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Anche in questo caso, nel seguire i principi della riforma, sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali (valutazione, questa, che se non collegata a fatti ed obiettivi reali, appare troppo generica ed arbitraria).

La valutazione del personale non dirigente si connota invece sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

- sul raggiungimento di risultati individuali o di gruppo;
- sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza;
- sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza. Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, comunque importante sarà risalire, anche nel singolo specifico obiettivo, al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

6.2. La valutazione dei dirigenti

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali deve consentire di rilevare e valutare anche il comportamento organizzativo dei titolari dei ruoli dirigenziali individuati nella struttura dell'Amministrazione comunale; ciò, unitamente alla valutazione del grado di raggiungimento dei risultati, offrendo gli elementi per accertare complessivamente la prestazione effettiva di una posizione dirigenziale e per adottare i provvedimenti connessi sulla base della soglia di valutazione conseguita ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato e dell'esercizio dell'azione di responsabilità dirigenziale

Per prestazione effettiva di una posizione dirigenziale si intende il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche ed i programmi dell'Amministrazione. La definizione di prestazione effettiva include, di conseguenza, non solo i risultati, ma anche la concreta abilità della persona nell'intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione.

Il modello di valutazione dei dirigenti si articola su un triplice livello:

1. il primo prende in considerazione il livello di performance della unità organizzativa (*performance organizzativa*);
2. il secondo prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi gestionali esplicitati nel piano degli obiettivi di cui all'art. 197 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267 (*performance individuale*);
1. il terzo valuta i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (*valutazione delle competenze*).

Il modello di valutazione, come sopra sinteticamente descritto, ha per oggetto la valutazione dell'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè delle capacità, delle conoscenze e delle esperienze che i dirigenti pongono in essere per il raggiungimento degli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale assegnato. La prestazione è quindi analizzata e valutata sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, sia in relazione alle capacità e competenze espresse dai dirigenti nel periodo di riferimento.

Al fine di rendere efficace il sistema, si ritengono opportune la comunicazione e la discussione dello stesso, delle regole che lo governano e delle finalità con i dipendenti con funzioni dirigenziali.

Il metodo adottato per la costruzione della scheda di valutazione richiede la preventiva definizione dei fattori di valutazione della prestazione e l'esplicitazione, per ciascun fattore di valutazione, dei relativi parametri di apprezzamento.

In relazione ai fattori di valutazione della prestazione dirigenziale prescelti, la performance complessiva dei dirigenti sarà misurata (Tab.10):

1. in base agli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza, con una incidenza del 40%
2. sulla performance degli obiettivi individuali, con una incidenza del 20%
3. sui comportamenti e capacità manageriali, con particolare riguardo alla capacità di valutare i propri collaboratori e di assicurare condizioni di benessere organizzativo e pari opportunità con una incidenza del 40%.

In ipotesi di mancata assegnazione di obiettivi individuali, l'incidenza della performance del Settore è elevata al 60% (Tab. 11).

Tabella10 – Scheda di valutazione del personale dirigenziale con obiettivi individuali

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE				
Nominativo				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			PERFORMANCE INDIVIDUALE	
40%			20%	
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE				
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %	3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
		GIUDIZIO	PUNTI	
CAPACITÀ DIMOSTRATA NEL PROMUOVERE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI				
Parametri quantitativi in merito alle prestazioni erogate	3			
Parametri di costo e di rendimento in rapporto a serie storiche e comparative con enti similari	3			
Attivazione di sistemi di rilevazione del gradimento da parte degli utenti	2			
Rispondenza alle aspettative dell'utente	2			
TOTALE	10			
CAPACITÀ DIMOSTRATA NEL MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE, PROGETTAZIONE				
Partecipazione fattiva nella predisposizione degli obiettivi, del bilancio di previsione e degli strumenti della programmazione gestionale	4			
Capacità di programmare l'attività dell'Ufficio attraverso la partecipazione professionale, la delega, la consegna al personale assegnato di	6			

TOTALE	10			
CAPACITÀ DIMOSTRATA NELL'ASSolverE AD ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E CONTROLLO SULLE FUNZIONI AFFIDATE E SUL RENDIMENTO DEL PERSONALE ASSEGNATO, COMPRESA L'ATTITUDINE ALLA VALUTAZIONE SECONDO ARTICOLATE FASCE DI MERITO				
Puntualità e completezza dei report e degli adempimenti chiesti dall'O.I.V	4			
Capacità di applicare correttamente il sistema di valutazione del personale assegnato, compresa la differenziazione delle fasce	4			
Capacità di promuovere un clima di benessere organizzativo, di prevenire conflitti e promuovere pari opportunità	2			
TOTALE	10			
CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE DEGLI UFFICI ED ALL'ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ANCHE IN RELAZIONE ALLA GESTIONE DI CRISI, EMERGENZE E/O CAMBIAMENTI DI MODALITÀ OPERATIVE				
Capacità di collaborare con gli altri settori	4			
Attenzione alla normale attività di gestione del settore	2			
Capacità di rispondere positivamente alle urgenze	4			
TOTALE	10			

TOTALE COMPETENZE	40			
TOTALE VALUTAZIONE				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				40%
PERFORMANCE INDIVIDUALE				20%
COMPETENZE PROFESSIONALI				40%
VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA				100%

Tabella 11 - Scheda di valutazione del personale dirigenziale senza obiettivi individuali

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE				
Nominativo				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PERFORMANCE INDIVIDUALE		
60		0%		
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE				
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %	3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
		GIUDIZIO	PUNTI	
CAPACITÀ DIMOSTRATA NEL PROMUOVERE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI				
Parametri quantitativi in merito alle prestazioni erogate	3			
Parametri di costo e di rendimento in rapporto a serie storiche e comparative con enti simili	3			
Attivazione di sistemi di rilevazione del gradimento da parte degli utenti	2			
Rispondenza alle aspettative dell'utente	2			
TOTALE	10			
CAPACITÀ DIMOSTRATA NEL MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE, PROGETTAZIONE				
Partecipazione fattiva nella predisposizione degli obiettivi, del bilancio di previsione e degli strumenti della programmazione gestionale	4			
Capacità di programmare l'attività dell'Ufficio attraverso la partecipazione professionale, la delega, la consegna al personale assegnato di obiettivi condivisi	6			

TOTALE	10			
CAPACITÀ DIMOSTRATA NELL'ASSolverE AD ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E CONTROLLO SULLE FUNZIONI AFFIDATE E SUL RENDIMENTO DEL PERSONALE ASSEGNATO, COMPRESA L'ATTITUDINE ALLA VALUTAZIONE SECONDO ARTICOLATE FASCE DI MERITO				
Puntualità e completezza dei report e degli adempimenti chiesti dall'O.I.V	4			
Capacità di applicare correttamente il sistema di valutazione del personale assegnato, compresa la differenziazione delle fasce di merito	4			
Capacità di promuovere un clima di benessere organizzativo, di prevenire conflitti e promuovere pari opportunità	2			
TOTALE	10			
CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE DEGLI UFFICI ED ALL'ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ANCHE IN RELAZIONE ALLA GESTIONE DI CRISI, EMERGENZE E/O CAMBIAMENTI DI MODALITÀ OPERATIVE				
Capacità di collaborare con gli altri settori	4			
Attenzione alla normale attività di gestione del settore	2			
Capacità di rispondere positivamente alle urgenze	4			
TOTALE	10			

TOTALE COMPETENZE	40			
TOTALE VALUTAZIONE				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				60%
PERFORMANCE INDIVIDUALE				0%
COMPETENZE PROFESSIONALI				40%
VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA				100%

TAB.12 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambiti di misurazione della performance organizzativa (livello organizzativo a cui si riferisce)	Obiettivi Operativi	Indicatori di misurazione	Peso % dell'indicatore all'interno dell'obiettivo	Definizione Target (risultati preventivi)	Misurazione Target (risultati registrati)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore (in relazione al target raggiunto e al peso dell'indicatore)	Peso dell'obiettivo all'interno del livello organizzativo	Grado di raggiungimento della performance per ogni obiettivo (in relazione al raggiungimento della performance degli indicatori o al peso dell'obiettivo)	Peso % della performance organizzativa del Servizio all'interno del Settore	Peso % della performance organizzativa nella scheda di valutazione	Grado di raggiungimento della performance organizzativa ponderata rispetto al valore massimo nella scheda di valutazione	
SETTORE 1	Servizio 1	Obiettivo 1	Indicatore 1	%								
			Indicatore 2	%								
			Indicatore 3	%								
			TOT	100%			Da 0% a 100%		%	%		
	Obiettivo 2	Indicatore 1	%									
		Indicatore 2	%									
		Indicatore 3	%									
		TOT	100%			Da 0% a 100%		%	%			
	TOT						100%	Da 0% a 100%				
	Servizio 1	Obiettivo 1	Indicatore 1	%								
			Indicatore 2	%								
			Indicatore 3	%								
			TOT	100%			Da 0% a 100%		%	%		
	Obiettivo 2	Indicatore 1	%									
		Indicatore 2	%									
Indicatore 3		%										
TOT		100%			Da 0% a 100%		%	%				
TOT						100%	Da 0% a 100%					
TOT								%	40% se ci sono obiettivi individuali 60% se non ci sono obiettivi individuali			
Grado di raggiungimento della performance organizzativa all'interno del settore di valutazione per Organismi										Da 0% a 40% Da 60% a 90%		

TAB. 13 - PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nominativo dipendente	Ambito di misurazione della performance individuato per ciascun dipendente	Indicatori di misurazione	Peso % dell'indicatore all'interno dell'obiettivo	Definizione Target Atlas (a preventivo)	Misurazione Target raggiunti (a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore (in relazione al target raggiunto e al peso dell'indicatore)	Peso % dall'obiettivo in relazione a tutti gli obiettivi del dipendente	Grado di raggiungimento della performance per ogni obiettivo (in relazione al raggiungimento della performance degli indicatori e al peso dell'obiettivo)	Peso % della performance individuale nella scheda di valutazione	Grado di raggiungimento della performance individuale ponderata rispetto al valore da inserire nella scheda di valutazione	
Dipendente 1	Obiettivo 1	Indicatore 1	%								
		Indicatore 2	%								
		Indicatore 3	%								
		TOT	100%			Da 0% a 100%					
	Obiettivo 2	Indicatore 1	%					%	%		
		Indicatore 2	%								
		Indicatore 3	%								
		TOT	100%			Da 0% a 100%		%	%		
	TOT						100%	Da 0% a 100%	20%		
	Grado di raggiungimento della performance individuale da inserire nella scheda di valutazione										Da 0% a 20%

6.2.1 La valutazione delle competenze professionali e organizzative

I fattori di valutazione delle competenze professionali da utilizzare sono i seguenti:

1. capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi;
2. capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione;
3. capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolate fasce di merito;
4. contributo all'integrazione degli uffici ed all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative

Ognuno dei suindicati fattori è articolato in sottofattori (o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i "sottofattori" richiesti dall'art. 5, comma 2, lett d), del CCNL del 31/3/99.

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i fattori / sottofattori su elencati.

Nella seconda colonna è indicato il "Peso" ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo elemento di verifica nell'ambito della valutazione complessiva del fattore rapportato alle categorie professionali interessate dal processo di valutazione.

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all'elemento di verifica, vale a dire in quale misura o grado l'elemento stesso è presente nel valutato. Il giudizio è espresso come segue (Tab. 14).

Tabella 14 – Giudizio delle competenze professionali

<i>MODESTO</i>	cui corrisponde il 0% del punteggio massimo previsto
<i>SUFFICIENTE</i>	cui corrisponde il 50% del punteggio massimo previsto
<i>BUONO</i>	cui corrisponde il 80% del punteggio massimo previsto
<i>ECCELLENZA</i>	cui corrisponde il 100% del punteggio massimo previsto

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione.

6.3. La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa

Alla luce delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009, si ritiene di poter utilizzare il medesimo modello anche per la valutazione delle performance dei Responsabili di posizioni organizzative, una volta istituite. La scheda e la procedura di valutazione saranno quelle applicabili ai Dirigenti, con possibilità di eventuali modifiche marginali per l'individuazione e la definizione dei fattori per la valutazione del comportamento, di cui al precedente prospetto.

6.4. La correlazione al sistema premiante

Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede la elaborazione di una graduatoria in base al punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno.

In avvio si possono prevedere le seguenti graduazioni di premio che nel tempo si possono adeguare in funzione delle politiche retributive dell'ente:

- da 0 a 50 punti: non ammessa al premio;
- da 51 a 60 punti: 40% del premio;
- da 61 a 75 punti: 60 % del premio spettante;
- da 76 a 90 punti: 80 % del premio spettante;
- da 91 a 100 punti: 100 % del premio spettante.

L'Organismo Indipendente potrà, in corrispondenza di obiettivi non raggiunti o solo parzialmente raggiunti per cause esterne o leve operative non sotto il controllo del Dirigente valutato, decidere di escludere tale obiettivo dalla valutazione, riparametrando il peso degli altri obiettivi assegnati allo stesso responsabile.

Il personale dirigenziale ed i responsabili di Posizione Organizzativa è valutato, per la performance dell'anno precedente, entro trenta giorni dall'approvazione da parte della Giunta della Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

L'OIV propone la valutazione dei Dirigente/Responsabile al Sindaco per le sue decisioni finali previa trasmissione ai singoli dirigenti/responsabili, che possono decidere di essere ascoltati e/o presentare memorie o relazioni in merito alla loro valutazione individuale.

6.5. La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Il funzionamento operativo del modello per la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti e per le posizioni organizzative.

Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti con le adeguate variazioni dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello per le categorie A, B, C, e D.

La scheda di valutazione è strumento fondamentale della valutazione stessa e quindi deve essere predisposta avendo cura:

- di evidenziare la dimensione soggettiva o oggettiva prescelta per compiere la valutazione tenuto conto della categoria e del profilo professionale di appartenenza del

valutato, ma soprattutto del ruolo lavorativo ricoperto all'interno dell'organizzazione dell'ente;

- di indicare il peso ponderale attribuito ad ogni singolo fattore/sottofattore di valutazione, vale a dire la sua importanza relativa nell'ambito della complessiva valutazione, il giudizio assegnato in relazione al fattore valutato, e la valutazione numerica di ogni singolo fattore.

La performance complessiva del personale sarà misurata (Tab. 15)

1. in base agli obiettivi assegnati al Settore/Servizio di appartenenza, con una incidenza del 10%;
2. sulla performance degli obiettivi individuali o di gruppo eventualmente assegnati, con una incidenza del 30%;
3. sui comportamenti, impegno e capacità, con una incidenza del 60%;
4. il Responsabile, però, con particolare riferimento al personale di categoria A, B1 e B3, potrà ridurre l'incidenza degli obiettivi individuali sino al 10%, con corrispondente incremento dell'incidenza sui comportamenti sino all'80%.

Ove il Responsabile non assegni obiettivi individuali l'incidenza della performance del Settore/Servizio sarà del 25%, mentre quella dei comportamenti sarà del 75% (Tab. 16).

Tabella 15 – Scheda di valutazione del personale non dirigenziale con obiettivi

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE						
Nominativo						
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PERFORMANCE INDIVIDUALE		
10%				30%		
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE						
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A/B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	3	1	1			
Capacità di adattamento operativo	2	2	2			
Adattamento e orientamento all'utenza	1	2	2			
Capacità organizzativa	2	2	3			
Capacità di proporre soluzioni innovative	2	2	2			
Capacità di guida e di delega	2	2	2			
Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti	2	2	2			
Spirito di iniziativa	2	3	2			
Capacità di controllare il proprio lavoro	2	2	2			
Capacità di interazione professionale	2	2	2			

TOTALE	20	20	20			
<i>IMPEGNO</i>						
Impegno come grado di coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi	10	6	6			
Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale	5	7	6			
Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	5	7	8			
TOTALE	20	20	20			
<i>COMPETENZA</i>						
Competenza come preparazione	8	8	8			
Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	10	7	5			
Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati	2	4	6			
TOTALE	20	20	20			
TOTALE COMPETENZE	60%	60%	60%			

TOTALE VALUTAZIONE	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10%
PERFORMANCE INDIVIDUALE	30%
COMPETENZE PROFESSIONALI	60%
VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA	100%

Tabella 16 – Scheda di valutazione del personale non dirigenziale senza obiettivi individuali

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE						
Nominativo						
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PERFORMANCE INDIVIDUALE		
25%				0%		
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE						
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A/B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	4	2	1			
Capacità di adattamento operativo	3	2	2			
Adattamento e orientamento all'utenza	2	2	2			
Capacità organizzativa	3	3	3			
Capacità di proporre soluzioni innovative	2	3	2			
Capacità di guida e di delega	2	3	3			
Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti	2	3	3			
Spirito di iniziativa	2	3	3			
Capacità di controllare il proprio lavoro	3	2	3			
Capacità di interazione professionale	2	2	2			
TOTALE	25	25	25			

IMPEGNO						
Impegno come grado di coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi	13	7	8			
Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale	6	9	8			
Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	6	9	9			
TOTALE	25	25	25			
COMPETENZA						
Competenza come preparazione	10	10	9			
Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	12	10	8			
Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati	3	5	8			
TOTALE	25	25	25			
TOTALE COMPETENZE	75%	75%	75%			

TOTALE VALUTAZIONE	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	25%
PERFORMANCE INDIVIDUALE	0%
COMPETENZE PROFESSIONALI	75%
VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA	100%

TAB. 17- LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambiti di misurazione della performance organizzativa (livello organizzativo a cui si riferisce)	Obiettivi operativi	Indicatori di misurazione	Peso % dell'indicatore all'interno dell'obiettivo	Definizione Target Attesi (e preventivo)	Misurazione target raggiunti (e consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore (in relazione al target raggiunto o al peso dell'indicatore)	Peso % dell'obiettivo all'interno del livello organizzativo	Grado di raggiungimento della performance per ogni obiettivo (in relazione al raggiungimento della performance degli indicatori o al peso dell'obiettivo)	Peso % della performance organizzativa nella scheda di valutazione	Grado di raggiungimento della performance organizzativa ponderato rispetto al valore da inserire nella scheda di valutazione
Servizio	Obiettivo 1	Indicatore 1	%							
		Indicatore 2	%							
		Indicatore 3	%							
		TOT	100%			Da 0% a 100%				
	Obiettivo 2	Indicatore 1								
		Indicatore 2								
		Indicatore 3								
		TOT	100%			Da 0% a 100%				
	TOT						100%	Da 0% a 100%	10% se ci sono obiettivi individuali 25% se non ci sono obiettivi individuali	
	Grado di raggiungimento della performance organizzativa da inserire nella scheda di valutazione per i dipendenti inseriti all'interno di un Servizio									Da 0% a 10% o Da 0% a 25%

TAB.18 - LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nominativo dipendente	Ambiti di misurazione della performance individuali per ciascun dipendente	Indicatori di misurazione	Peso % dell'indicatore all'interno dell'obiettivo	Definizione Target (a preventivo)	Misurazione target raggiunti (a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore (in relazione al target raggiunto e al peso dell'indicatore)	Peso % dell'obiettivo in relazione a tutti gli obiettivi del dipendente	Grado di raggiungimento della performance per ogni obiettivo (in relazione al raggiungimento della performance degli indicatori e al peso dell'obiettivo)	Peso % della performance individuale nella scheda di valutazione	Grado di raggiungimento della performance Organizzativa ponderato rispetto al valore da inserire nella scheda di valutazione
Dipendente 1	Obiettivo 1	Indicatore 1	%							
		Indicatore 2	%							
		Indicatore 3	%							
		TOT	100%			Da 0% a 100%	%	%		
	Obiettivo 2	Indicatore 1								
Indicatore 2										
Indicatore 3										
TOT	100%			Da 0% a 100%	%	%				
TOT						100%	Da 0% a 100%	30%		
Grado di raggiungimento della performance individuale da inserire nella scheda di valutazione									Da 0% a 30%	

6.5.1. Fasi e soggetti del processo di valutazione

La valutazione del personale non dirigente è effettuata di norma, salvo diversa specifica disposizione, a cadenza annuale in collegamento con il ciclo di gestione delle performances.

La valutazione è effettuata dal Responsabile del Settore di appartenenza, assicurando una corretta e uniforme applicazione della metodologia valutativa, mediante utilizzo di apposite "Schede di valutazione", secondo le modalità e in applicazione dei criteri di cui al presente manuale.

Il Responsabile, all'inizio del periodo di valutazione, anche previo colloquio con le unità da valutare ed in coerenza con gli obiettivi assegnati, elaborerà specifici piani di lavoro, di gruppo e/o individuali, fissando i risultati attesi in termini di maggiore produttività, razionalizzazione costi, elevazione standards qualitativi nell'espletamento delle funzioni e nella erogazione dei servizi.

Il Responsabile effettuerà verifiche periodiche sull'andamento delle attività, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati a inizio periodo. Potrà fornire suggerimenti per una migliore focalizzazione rispetto ai risultati attesi. A conclusione del periodo il Responsabile valuterà i risultati conseguiti, considerando i fattori oggettivi, che hanno influito sulla prestazione. Compilerà quindi definitivamente la scheda di valutazione attribuendo i punteggi.

Il sistema di valutazione ha tra le sue finalità più qualificanti lo sviluppo professionale dei dipendenti e, pertanto, gli obiettivi da raggiungere devono essere definiti in modo da stimolare il miglioramento del lavoratore. I traguardi da assegnare saranno ambiziosi, ma al tempo stesso raggiungibili, perché devono essere garantiti strumenti adeguati in relazione agli obiettivi da conseguire.

Il Segretario Generale, convocherà apposita conferenza di coordinamento delle linee di comportamento che dovranno essere mantenute da ciascun responsabile al fine di omogeneizzare le stesse e garantire l'equità nella valutazione dei dipendenti.

Le schede di valutazione prima della loro formalizzazione, saranno partecipate al soggetto valutato in occasione di colloquio personale.

Il valutato ha diritto di ottenere tutte le informazioni sulla valutazione che lo interessa individualmente e su quella relativa al gruppo di lavoro di cui ha fatto parte. Potrà, quindi, prendere visione o estrarre copia senza alcun onere dei pertinenti atti procedurali secondo le regole sull'accesso agli atti.

6.5.2 La valutazione delle competenze professionali e organizzative

La misurazione e la valutazione delle competenze professionali è effettuata in riferimento, alle caratteristiche dei singoli ruoli lavorativi. Infatti, in relazione a questa impostazione è possibile distinguere due grandi "aree" cui rivolgere l'analisi per la valutazione delle prestazioni:

→ l'area del COME si è fatto;

→ l'area del COSA si è fatto.

L'area del COME è caratterizzata da una attenzione prioritaria posta alle modalità ESECUTIVE con cui è resa la prestazione di lavoro, mentre l'area del COSA privilegia gli aspetti insiti nella mansione relativi alle responsabilità correlate ai risultati (MANAGERIALITA').

In ogni ruolo lavorativo/organizzativo esistono entrambe le componenti ora descritte e i ruoli si differenziano non perché composti solamente dall'una o dall'altra ma *per la prevalenza dell'una sull'altra*.

I ruoli lavorativi, che hanno una netta prevalenza di componente discrezionale su quella cd."prescritta" sono quelli appartenenti ai profili più elevati. La prevalenza, inversa, caratterizza i ruoli con natura del lavoro esecutivo e standardizzato (profili più bassi). Di conseguenza, per i ruoli lavorativi esecutivi e "standardizzati", la scheda di valutazione sarà impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione soggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione, che siano indicatori dell'impegno e del comportamento.

La tecnica adoperata sarà la scala di giudizio, consistente in una lista dei fattori/sottofattori di valutazione prescelti per ognuno dei quali si contempla una scala di graduazioni. Per ognuno di questi fattori, il valutatore indicherà in quale misura o grado il fattore stesso è, a suo giudizio, presente nell'individuo esaminato (metodologia per fattori e per gradi).

E' importante sottolineare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto, le caratteristiche dimostrate e i comportamenti attivati nel periodo considerato per la valutazione e in esclusivo riferimento alle mansioni di titolarità. In sostanza, non dovrà pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo a fornire una prestazione più elevata ma solo stabilire se la persona ha svolto bene i suoi compiti nel periodo di tempo a cui la valutazione si riferisce, avendo a riferimento gli standard quali-quantitativi che la posizione ricoperta richiede.

La scheda di valutazione per i ruoli lavorativi che hanno netta prevalenza di componente discrezionale sarà invece, impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione oggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione che siano indicatori del rendimento e dei risultati.

La tecnica adoperata sarà il metodo della valutazione per obiettivi. Questa tecnica prevede che il giudizio venga espresso rispetto ad una serie di obiettivi concordati preventivamente con il valutato. Non viene espresso un vero e proprio *giudizio*, bensì una *constatazione* sia degli stati di avanzamento verso il risultato sia il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati; cioè se i risultati attesi sono stati realizzati e, se non lo sono stati, le ragioni della loro mancata completa realizzazione.

Le tabelle che seguono contengono la descrizione dei fattori di valutazione delle prestazioni del personale del Comune di Castrovillari di categoria A, B, C, e D.

Sono compresi anche alcuni elementi riferibili all'esperienza, alle attitudini e alle motivazioni professionali, pertinenti anche alla valutazione del potenziale, che potranno essere recuperati e sviluppati nella sede in cui si darà maggiore spazio a tale tipo di sistema di valutazione.

I fattori di valutazione da utilizzare sono i seguenti:

1. Qualità della prestazione individuale;
2. Impegno;
3. Competenza.

Ognuno dei su indicati fattori è articolato in sottofattori (o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i "sottofattori" richiesti dall'art. 5, comma 2, lett. d), del CCNL del 31/3/99.

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i fattori/sottofattori su elencati.

Nella seconda colonna è indicato il "Peso" ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo elemento di verifica nell'ambito della valutazione complessiva del fattore rapportato alle categorie professionali interessate dal processo di valutazione.

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all'elemento di verifica, vale a dire

in quale misura o grado l'elemento stesso è presente nel valutato. Il giudizio è espresso come segue (Tab. 19).

Tabella 19 – Giudizio delle competenze professionali

<i>MODESTO</i>	<i>cui corrisponde il 0% del punteggio massimo previsto</i>
<i>SUFFICIENTE</i>	<i>cui corrisponde il 50% del punteggio massimo previsto</i>
<i>BUONO</i>	<i>cui corrisponde il 80% del punteggio massimo previsto</i>
<i>ECCELLENZA</i>	<i>cui corrisponde il 100% del punteggio massimo previsto</i>

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione.

6.5.3. Illustrazione degli elementi di verifica e del tipo e dell'oggetto della valutazione

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Precisione e puntualità delle prestazioni svolte:

Valutazione di quantità/merito. E' valutato il rendimento quali/quantitativo nella prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e delle discipline pertinenti alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del Servizio/Ufficio nel periodo di valutazione.

Capacità di adattamento operativo:

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità al cambiamento. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

Adattamento e orientamento all'utenza:

Valutazione di merito. E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (colleghi degli uffici) e esterna all'Ente. Esattamente si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti. In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di integrazione con altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

Capacità organizzativa:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi e la funzionalità del Servizio/Ufficio. In particolare è valutata la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Capacità di proporre soluzioni innovative:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del lavoratore di applicare al proprio lavoro innovazioni tecnologiche, giuridico-normative, organizzative-gestionali, elaborando proposte concrete di adattamento delle prassi e dei processi lavorativi. In particolare è valutata la capacità di cogliere autonomamente e farsi promotore del cambiamento nell'unità organizzativa di riferimento.

Capacità di guida e di delega:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche situazioni di lavoro imprevisto.

Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccola entità, ma utili a conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia

Spirito di iniziativa:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di agire e decidere prima di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

Capacità di controllare il proprio lavoro:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di operare verifiche e riscontri sull'attuazione corretta dei propri compiti e di valutare le conseguenze derivanti dagli errori.

Capacità di interazione professionale:

Valutazione di merito. E' valutato il grado di collaborazione con colleghi e la capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali / di ufficio.

IMPEGNO**Impegno come grado coinvolgimento nei processi lavorativi:**

Valutazione di merito. Si valuta la "partecipazione attiva". Esattamente si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportamenti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale:

Valutazione di merito. Si valuta la propensione ad allargare ed arricchire i compiti assegnati e le

attività svolte cercando, autonomamente di approfondire le nozioni giuridiche e/o tecniche utili allo svolgimento delle mansioni.

Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità:

Valutazione di merito. Si valuta la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone o gruppi diversi secondo le esigenze dell'occasione. Si valuta inoltre la disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.

COMPETENZE

Competenza come preparazione:

Valutazione di merito. E' valutato il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi.

Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria:

Valutazione di merito. E' valutata la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.

Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati:

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del singolo dipendente di contribuire fattivamente ed efficacemente al raggiungimento dei risultati individuali e\o di gruppo. Si terrà in considerazione la capacità di lavorare per obiettivi predefiniti e con un approccio pragmatico ed orientato alla soluzione dei problemi pur nella carenza di risorse o nelle difficoltà operative\gestionali. E' un elemento che guarda al cosa si è fatto.

6.5.4. Attribuzione della produttività collegata alle performance

Nella attribuzione del compenso si terrà conto della categoria di inquadramento, sulla base del valore tabellare-base dello stipendio di ingresso, calcolato con la stessa metodologia prevista per l'assegnazione delle risorse destinate alla produttività dei singoli settori.

Per cui, il compenso spettante ad ogni dipendente sarà calcolato dividendo il budget del Settore per il numero dei dipendenti equivalenti (intendendo con ciò il personale calcolato sulla base dei parametri utilizzati per l'assegnazione del budget ai singoli Settori) e moltiplicando il valore così ottenuto per il coefficiente calcolato sulla base dello stipendio di ingresso, cioè:

Categoria	Parametro
A	1
B	1,50
Accesso B3	
C	2
D	2,50
Accesso D3	

6. 5.5. La correlazione al sistema premiante

Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede la elaborazione di una graduatoria in base al punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno.

In avvio si possono prevedere le seguenti graduazioni di premio che nel tempo si possono adeguare in funzione delle politiche retributive dell'ente:

- da 0 a 50 punti: non ammessa al premio;
- da 51 a 60 punti: 40% del premio;
- da 61 a 75 punti: 60 % del premio spettante;
- da 76 a 90 punti: 80 % del premio spettante;
- da 91 a 100 punti: 100 % del premio spettante.

Le risorse destinate alla produttività saranno distribuite con il sistema del budget per ogni Settore, in base al numero dei dipendenti assegnati e alle loro categorie di appartenenza, nonché alla frazione lavorativa degli eventuali dipendenti part-time, secondo i seguenti coefficienti di riparto:

1. A_n (= n. Dipendenti di categoria A) x 1 = punteggio A_x ;
2. B_n (= n. Dipendenti di categoria B) x 1,50 = punteggio B_x ;
3. C_n (= n. Dipendenti di categoria C) x 2 = punteggio C_x ;
4. D_n (= n. Dipendenti di categoria D) x 2,50 = punteggio D_x .

Punteggio totale per Settore: X_1 .

$X_1 + X_2 + X_3 \dots X_n = Y$ (punteggio complessivo dei SETTORI).

Somma totale produttività / $Y = Z$ (moltiplicatore unitario).

$Z \times X_n =$ Budget disponibile per ogni Settore

La quota teorica viene rapportata al punteggio conseguito da ciascun dipendente a seguito della valutazione ottenuta, alla quale sarà applicata una decurtazione per ciascun giorno di assenza dal servizio per motivi diversi da:

- ferie/festività soppresse/ Santo Patrono;
- riposo settimanale/recupero compensativo/recupero straordinario;
- riposo per donazione sangue;
- assenza per malattia dovuta a causa di servizio o per patologie e relative cure collegate a causa di invalidità civile quando il dipendente sia stato assunto con la percentuale relativa alle categorie protette;
- assenza per infortunio;
- astensione obbligatoria per maternità;
- permessi per lutto per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- le assenze previste dall'art. 4 comma 1 della legge 08.3.2000 n. 53 e , per i soli dipendenti portatori di handicap gravi, i permessi di cui all'art. 33, comma 6 della legge 5.02.1992 n. 104.

Non può essere riconosciuto alcun emolumento a titolo di premio al dipendente che, nell'anno di riferimento, sia stato assente dal lavoro a qualsiasi titolo per un periodo, anche frazionato,

superiore a 80 giorni.

Nei confronti del dipendente che abbia fruito, nell'anno di riferimento, di congedi per maternità, di congedi di paternità, di congedi parentali, di congedi per malattia del figlio nonché di permessi per assistenza ai disabili in situazione di gravità, il limite di cui sopra è elevato a 120 giorni di assenza nell'anno, trattandosi di istituti posti a presidio di precise esigenze di ordine sociale.

A coloro che hanno percepito altre risorse (incentivi lavori pubblici, ICI, ecc.) si applica la seguente decurtazione:

- 10%: personale che ha percepito da 0 € sino a € 1.000,00;
- 30%: personale che ha percepito oltre € 1.000,00 fino al massimo di € 2.000,00;
- 50%: personale che ha percepito oltre € 2.000,00 al massimo di € 4.000,00;
- 70%: personale che ha percepito oltre € 4.000,00.

Le economie ottenute all'esito di tale operazione vengono erogate a coloro che non hanno percepito altro salario accessorio, ripartite in base alla quota di incidenza di ciascuno sui totali della quota effettiva distribuita e quindi in virtù della valutazione ottenuta.

6.6. Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del D.lgs. n. 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 D.lgs. n. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. 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.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il D.lgs. n. 150/2009 fissa, quale principio, una disciplina cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex legge 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.

E' opportuno 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.

Ai sensi dell'art. 31, comma 2, le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento

economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.

6.7. Processo di valutazione e procedura di conciliazione

Processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni ha una frequenza annuale. Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della Performance (Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi e Piano delle Attività), l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli Dirigenti e Responsabili di Settore. In questa fase l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del Piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai Dirigenti/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 dell'O.I.V., può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine di luglio dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale senza incarichi di responsabilità.

Ai fini della valutazione, l'O.I.V. prenderà in considerazione anche i risultati del controllo di gestione. Ai medesimi fini, ogni dirigente e responsabile di posizione organizzativa dovrà redigere una relazione annuale con indicazione del proprio piano di lavoro per obiettivi, delle criticità riscontrate, del grado di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati e delle risultanze conseguite.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli all'uopo predisposti nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

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

Procedura di conciliazione

Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame, presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, al Segretario Generale, il quale, sentito l'O.I.V. eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi

chiarimenti nei 15 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, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Segretario Generale;
- b. il Segretario Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere dell'O.I.V., può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

7. Strumenti di rappresentazione della performance

7.1. Analisi della normativa vigente e degli strumenti in uso

Il vigente ordinamento degli Enti Locali (D.lgs. n. 267/2000 - c.d. TUEL) delinea le coordinate generali all'interno delle quali si attesta e si sviluppa il macro processo di "programmazione e controllo" dell'azione amministrativa comunale.

Le diverse normative in materia di programmazione e controllo varate successivamente hanno contribuito ad integrare e consolidare il dettato ordinamentale, i cui capisaldi sono riconducibili ai seguenti vincoli di sistema che determinano il quadro complessivo di regole e strumenti organizzati in una logica top-down (dal livello strategico al livello operativo):

- il **livello strategico** è definito da un **documento della Giunta Comunale** che, sulla base del programma del Sindaco, individua priorità programmatiche e risorse dedicate, quale fonte di alimentazione coerente della successiva attività di pianificazione triennale e programmazione annuale;
- **relazione previsionale e programmatica (RPP)** (art. 170) che recepisce le priorità declinandole sull'assetto organizzativo del Comune, strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti; la RPP è redatta d'obbligo per tutti i comuni italiani ed è approvata dal Consiglio Comunale contemporaneamente all'approvazione del Bilancio di previsione dell'Ente;
- **piano esecutivo di gestione (PEG)** (art. 169), che si pone come supporto di pianificazione del bilancio e quindi della RPP; il PEG è redatto dopo l'approvazione del Bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale;
- **piano dettagliato degli obiettivi (PDO)** (art. 197 comma 2, lett. a) previsto quale base del controllo di gestione; il PDO è un documento di competenza della Direzione Generale dell'Ente (o in mancanza della Segreteria Generale che funge da coordinamento), adottato di norma dopo l'approvazione del Bilancio di previsione e contemplato tra gli atti di programmazione dell'Ente;
- il **controllo di gestione** (artt. 197, 198, 198 bis) teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la 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;
- la **relazione al rendiconto di gestione** (articolo 227) sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi-obiettivi realizzati.

In questo quadro si distingue un duplice livello in cui il legislatore ha articolato il vasto processo di programmazione-gestione-controllo-rendicontazione-valutazione:

1. il **primo livello strategico** (che premana direttamente dal programma amministrativo adottato dagli organi politici);
2. il **secondo livello esecutivo** (che costituisce la coerente articolazione operativa del primo livello).

Ai documenti di programmazione e controllo delineati del D.lgs. n. 267/2000 si aggiungono, ai sensi dell'art. 10 del Decreto 150/2009:

1. il **Piano della Performance**, documento programmatico triennale da adottare di regola

entro il 31 gennaio in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

2. la **Relazione sulla Performance**, strumento di rendicontazione da adottare entro il 30 giugno che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

7.2. Il Piano della Performance

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Ente adotta, ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. n. 150/2009, il Piano della Performance, entro il termine, non perentorio, del 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano della Performance:

- è un documento programmatico triennale;
- è adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio;
- individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della Performance.

Il Piano della Performance è dunque lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target. In tal senso il Piano della Performance non costituisce soltanto un documento amministrativo, piuttosto rappresenta la traduzione, anche in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa il suo supporto informativo.

Il Piano viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente.

Nelle pagine seguenti si presentano le istruzioni operative utili per la predisposizione delle Proposte di Piano dei Settori e, quindi, del Piano della Performance (PdP).

In particolare si analizzano:

- A. Il **percorso logico** per la costruzione del PdP;
- B. i **tempi** del Ciclo di Gestione della Performance;
- C. la **struttura** del Piano della Performance (PdP);
- D. la **metodologia** per la definizione degli obiettivi strategici e gestionali, necessari per la costruzione delle proposte di Piano dei Settori e del PdP;
- E. le **schede**, quale strumento di rilevazione delle informazioni inerenti gli obiettivi strategici e operativi per i Settori.

7.2.1 Il percorso logico per la costruzione del PdP

Il PdP è lo strumento attraverso cui si rende possibile il raccordo tra funzioni di governo, spettanti alla Giunta Comunale, e le funzioni di gestione attribuite ai dirigenti/responsabili per la realizzazione degli obiettivi agli stessi assegnati.

Per costruire il Piano della Performance è, di fatto, necessario sviluppare il ciclo di gestione della Performance in base alle linee guida indicate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il processo di costruzione parte dalla definizione delle priorità di governo (linee strategiche) le quali, dopo essere state formalizzate in una Direttiva della Giunta Comunale, sono comunicate ai Dirigenti/Responsabili di Settore (step 1). Questi ultimi, di concerto con gli Assessori, definiscono rispettivamente gli obiettivi di 1° livello (obiettivi strategici) e gli obiettivi di 2° livello (obiettivi operativi) (step 2 e 3).

Gli obiettivi devono essere sottoposti a verifica di congruenza/ coerenza.

La verifica della congruenza/ coerenza per gli obiettivi di 1° livello è politica (Giunta Comunale) e tecnica (Comitato di coordinamento nominato dalla Conferenza dei Dirigenti/Responsabili). La verifica, invece, per gli obiettivi di 2° livello è esclusivamente tecnica. (step 4 e 5).

I risultati delle valutazioni politiche e tecniche sono trasmesse ai Settori affinché si provveda all'adeguamento delle schede obiettivo (rispettivamente (step 6 e 7).

Completato questo primo momento, il quale di fatto si concretizza in un'azione di concertazione/ contrattazione e verifica della congruenza/coerenza, si definiscono le Proposte di Piano dei Settori (step 8).

Il Ciclo di Gestione della Performance (CdGP) vede, a questo punto, quale output del processo sinora sviluppato la predisposizione del Piano della Performance. La programmazione diviene operativa e cede il passo alla fase del monitoraggio solo dopo la validazione del Piano della Performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) e la successiva formalizzazione del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale (step 9).

Il PdP è, difatti, indispensabile per sviluppare il sistema di monitoraggio a livello organizzativo/strategico e a livello individuale/gestionale.

Come si può notare nella figura 10 il CdGP trova stretti punti di contatto nello step 2, ossia nella definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi, e rimangono separati seppur strettamente interrelati nelle altre fasi. La tavola è idealmente suddivisa in due parti.

La parte di sinistra, con lo sfondo azzurro, contiene una serie di attività coordinate e supervisionate ai fini della misurazione della performance organizzativa. Gli obiettivi che si determinano in questa area sono gli obiettivi strategici che definiscono la performance organizzativa. Gli Obiettivi strategici (detti anche obiettivi di 1° livello) sono macro-obiettivi di pertinenza dei Dirigenti/Responsabili di settore e rappresentano il contributo alla realizzazione delle linee strategiche. La performance organizzativa, pertanto, si misura sui servizi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

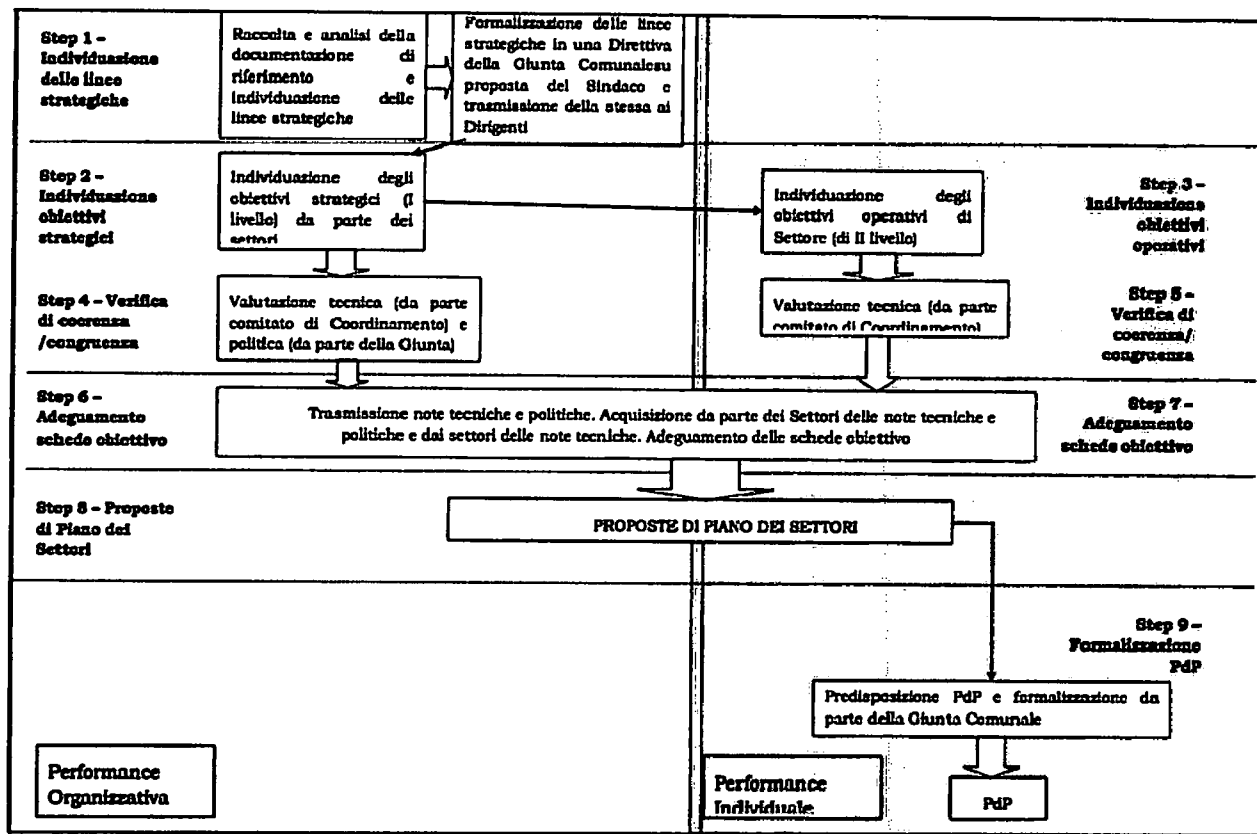
La parte di destra, con sfondo verde, fa riferimento, invece, agli obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi sono micro-obiettivi di pertinenza dei Dirigenti/Responsabili di Settore e del personale afferente, rappresentano il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici e definiscono la performance individuale.

Dal percorso logico di costruzione del PdP, appena descritto, si evince la stretta interdipendenza

tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi.

Figura 10



Step e organi coinvolti

Di seguito si illustrano in dettaglio gli step del processo di costruzione del Pdp suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	Sindaco Assessori Comitato di Coordinamento Dirigenti/Responsabili Dirigenti/Responsabili
Predisposizione linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Direttiva della Giunta Comunale su proposta del Sindaco (laddove esistenti Linee di Mandato/Linee Programmatiche approvate)	
Trasmissione della Direttiva ai Dirigenti/Responsabili quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano della Performance (Pdp)	
STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (I livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione linee strategiche	Assessori Dirigenti/Responsabili
Proposte di obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di outcome da parte dei Dirigenti/Responsabili	
Verifica qualitativa degli obiettivi e del sistema di misura attraverso confronti con gli Assessori competenti	
STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE (II livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi da parte dei Dirigenti / Responsabili di Settore.	Dirigenti/Responsabili Referenti di settore per il CdGP
I Referenti di settore per il CdGP supportano metodologicamente i Dirigenti/Responsabili e compilano la scheda obiettivo con le informazioni raccolte.	
Analisi qualitativa degli obiettivi e del sistema di misura.	
Elaborazione <i>schede obiettivo</i> con obiettivi operativi del settore e degli indicatori operativi.	
STEP 4 e 5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Valutazione tecnica da parte del Comitato di Coordinamento Dirigenti/Responsabili	Comitato di Coordinamento Dirigenti/Responsabili Assessori
Valutazione politica da parte degli Assessori sugli (obiettivi di I livello)	
Eventuale trasmissione note degli assessori e note tecniche del Comitato di coordinamento dei dirigenti per adeguamento obiettivi strategici e operativi e del sistema di misura.	
STEP 6 e 7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione note (<i>politiche e tecniche</i>)	Dirigenti/Responsabili Referenti di settore per il CdGP.
Adeguamenti schede obiettivo e nuova trasmissione al Comitato di coordinamento in forma di Proposte di Piano dei Settori	

STEP 8. PROPOSTE DI PIANO DEI SETTORI	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta schede obiettivi operativi dei settori rivisitate	Comitato di Coordinamento Dirigenti/Responsabili Dirigenti/Responsabili Referenti di settore per il CdGP
Costruzione delle Proposte del Piano dei Settori	
Approvazione da parte dei Dirigenti/Responsabili e del Comitato di Coordinamento dei Dirigenti/Responsabili	
STEP 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	Comitato di Coordinamento Dirigenti/Responsabili Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) Giunta Comunale
Validazione del Piano delle Performance da parte dell'O.I.V.	
Validazione del Piano delle Performance da parte del Comitato di Coordinamento dei Dirigenti/Responsabili	
Formalizzazione del Piano delle Performance da parte della Giunta Comunale	

7.2.2. I tempi del Ciclo di Gestione della Performance

Di seguito si indicano schematicamente i tempi da rispettare per una corretta implementazione del ciclo di gestione della performance.

F A S E	Scadenze a regime	Scadenze 2014 per PdP 2014/2016 entro
Step 1. INDIVIDUAZIONE LINEE STRATEGICHE	30 settembre	30 Maggio
Step 2. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI	30 settembre	10 Giugno
Step 3. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI	15 ottobre	20 Giugno
Step 4-5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	30 ottobre	30 Giugno
Step 6-7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO	15 novembre	10 Luglio
Step 8. PROPOSTE DI PIANO DEI SETTORI	30 novembre	15 Luglio
Step 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	15 dicembre	20 Luglio

7.2.3. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance è articolato in quattro sezioni.

Sezione Uno – Introduzione tecnico-metodologica

- Premesse di natura metodologica

Sezione Due – Linee strategiche e obiettivi strategici

- Linee strategiche
- Obiettivi strategici
- Indicatori di qualità e di outcome

Sezione Tre – Obiettivi operativi

- Obiettivi operativi
- Indicatori di output, di efficienza, di efficacia interna

Sezione Quattro – Collegamento con risorse finanziarie per Settore

- Collegamento con il Bilancio di previsione annuale e con il PEG

7.2.4. La metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la costruzione delle proposte di Piano dei Settori

Nel seguito si forniscono alcune indicazioni mirate a supportare il processo di definizione degli obiettivi strategici e operativi, del relativo sistema di misura e della conseguente associazione con le risorse finanziarie.

Il percorso metodologico si sviluppa su *tre passi*:

Passo 1: Individuazione degli obiettivi strategici del settore e operativi del settore

Passo 2: Definizione del sistema di misura (indicatori)

Passo 3: Collegamento con le risorse finanziarie

Passo 1: Individuazione degli obiettivi strategici del settore e operativi del settore

Premesse definitorie

- a) gli obiettivi strategici sono *macro-obiettivi di competenza dei Dirigenti/Responsabili*. Essi possono essere costruiti con un processo di concertazione/contrattazione di tipo top down (gli assessori li formulano e li trasmettono ai dirigenti per una condivisione degli stessi), o bottom-up (i Dirigenti formulano le loro proposte e le trasmettono agli Assessori di riferimento). La rilevanza e la pertinenza degli obiettivi è subordinata ad una chiara individuazione ed esplicitazione dei bisogni della collettività, da cui devono promanare la missione istituzionale dell'ente, le priorità politiche e le strategie. Verificata la coerenza con le linee strategiche, si formulano le proposte e, quindi, il Piano di Settore;
- b) gli obiettivi strategici rappresentano un contributo alla realizzazione delle linee strategiche in cui si ripartisce la Performance Organizzativa dell'Ente;
- c) l'obiettivo strategico deve essere misurato da indicatori di impatto;
- d) gli obiettivi operativi sono obiettivi di competenza dei settori (e dei servizi) e consentono di realizzare gli obiettivi strategici;
- e) l'obiettivo operativo deve essere misurato da indicatori di risultato;
- f) l'insieme degli obiettivi operativi non deve essere una mera elencazione di tutta l'attività del Settore (si devono individuare gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato).

Raccomandazioni

- ogni Linea strategica deve avere almeno un obiettivo strategico e ogni obiettivo strategico almeno un obiettivo specifico, secondo un rapporto causa/effetto;
- gli obiettivi devono essere identificabili, misurabili, raggiungibili e non già realizzati;

- tutti i settori/servizi devono esprimere obiettivi operativi, anche al fine di coinvolgere tutte le strutture.

Strumenti

A supporto del processo da sviluppare nel passo 1 sono state predisposte due schede presentate in allegato.

Passo 2: Definizione del sistema di misura Gli elementi caratterizzanti

- a) I risultati attesi possono essere misurati solo se gli obiettivi preventivamente sono stati chiaramente e compiutamente specificati. Tale condizione è necessaria per la successiva scelta del sistema di indicatori.
- b) Ogni obiettivo operativo è misurato attraverso azioni (stato di avanzamento o SAL) oppure, preferibilmente, attraverso indicatori a cui è associato un "valore target".
- c) Per gli obiettivi misurabili attraverso azioni è necessario prevedere le percentuali di realizzazione delle singole attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo.
- d) Per gli obiettivi misurabili attraverso "valori target" è necessario prevedere lo standard di riferimento trimestrale e annuale a cui tendere.
- e) L'obiettivo strategico (obiettivo di I livello) ha una prospettiva pluriennale anche se è misurato annualmente (ove possibile) attraverso indicatori tempo, qualità e outcome.
- f) Il sistema di misura degli obiettivi di I livello (strategico) prevede una rilevazione e successivo monitoraggio annuale.
- g) L'obiettivo operativo ha una prospettiva annuale ma è misurato trimestralmente attraverso indicatori di efficienza, efficacia interna e output.
- h) Il sistema di misura per gli obiettivi di II livello (operativi), prevede rilevazioni e successivi monitoraggio trimestrali.

Passo 3: Il collegamento con le risorse finanziarie

Gli elementi caratterizzanti

- a) Nell'ambito del sistema di monitoraggio è utile collegare gli obiettivi strategici e operativi con le risorse finanziarie.
- b) Il collegamento è focalizzato a individuare *Funzioni Servizi Interventi e Capitoli*, a contributo del raggiungimento dell'obiettivo strategico o operativo proposto.
- c) Le informazioni da inserire nel sistema sono:
 - *Stanziato anno precedente (anno n-1)*
 - *Progetto di bilancio (anno n)*
 - *Proposte "anno n" da parte del Settore in una logica programmatica.*

Strumenti

Dovrà essere fornito ai Dirigenti/Responsabili il *Progetto di Bilancio* dell'anno successivo all'anno in corso (*Progetto di Bilancio anno n*) e il Bilancio di Previsione definitivo (anno n-1) nelle parti di competenza di ciascuno.

7.2.5 Le schede

Strumento di indirizzo per la predisposizione degli obiettivi sono le *Schede*. In allegato al presente documento la "Scheda di Indirizzo per la predisposizione degli obiettivi" del comune di Castrovillari.

7.3. La Relazione sulla Performance

L'Ente adotta, entro il 30 giugno di ogni anno, la *Relazione sulla Performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La *Relazione sulla Performance* è predisposta dall'organo politico-amministrativo e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione dopo l'approvazione in Giunta.

La *Relazione sulla Performance* rappresenta il rispettivo a consuntivo del Piano della Performance e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo.

La Relazione contiene la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori programmati nel Piano. Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla Performance completa il Ciclo di Gestione della Performance.

L'Ente deve adottare la Relazione non solo per completare il CdGP e quindi adeguarsi al d.lgs. n. 150/2009; la Relazione costituisce condizione necessaria per adempiere all'ultimo decreto attuativo sul federalismo fiscale (d.lgs. n. 149/2011). Il decreto introduce nel nostro ordinamento i meccanismi sanzionatori e premiali per Regioni, Province e Comuni. Il provvedimento, diretto a rafforzare la responsabilizzazione, la trasparenza e l'effettività del governo delle autonomie territoriali, individua nella relazione di fine legislatura, o mandato, che costituisce un rendiconto finale dell'attività svolta, un vero e proprio strumento pubblico di controllo democratico nei confronti degli amministratori regionali e locali, in vista delle successive elezioni.

Pertanto la Relazione sulla Performance, al pari della relazione di fine mandato, costituisce uno *strumento pubblico di controllo democratico*.

8. Raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo, i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

8.1. I sistemi di controllo interno

Relativamente al sistema dei controlli interni, di rinvia al Regolamento adottato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 4 del 10/01/2013, in attuazione dell'art. 3, comma 1, lett. d) del D.L. 10 ottobre 2012, n. 174, convertito con modificazioni dalla L. 7 dicembre 2012, n. 213

L'evoluzione del sistema dei controlli, introdotta con la normativa sopra individuata, può essere realizzata prendendo a riferimento alcune buone pratiche di seguito evidenziate:

- **Integrare i controlli integrando il sistema di misurazione.** I diversi controlli previsti differiscono per oggetto, soggetto e scansione temporale, ma ad essere sottoposta a controllo è sempre l'attività dell'amministrazione, la sua performance osservata da diversi profili e a diversi livelli. Un sistema di misurazione integrato è tale se è in grado di riunire in relazione a ciascuna attività i diversi indicatori che sono a supporto dei diversi tipi di controllo. Operativamente si tratta di strutturare i sistemi di controlli interno prendendo in considerazione anche criteri di omogeneità organizzativa (es. i controlli interni nei servizi alla persona, i controlli interni nel settore urbanistica e edilizia, ecc.)
- **Integrare i documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.** L'integrazione fra tali documenti richiede da un lato che i contenuti in essi presenti siano coerenti e conseguenti, dall'altro che i processi decisionali siano fondati in maniera sostanziale sugli elementi che poi trovano esplicitazione in tali documenti. Operativamente si tratta di interpretare i diversi documenti come fasi successive di elaborazione di un documento quanto più possibile unitario
- **Assicurare evidenza e visibilità ai documenti di rendicontazione.** Il focus presente sulla fase di pianificazione distoglie risorse e attenzioni alla fase di rendicontazione e alla presa di coscienza del fatto che, al di là dei principi, un certo livello di errore, non conformità, mancato livello di raggiungimento degli obiettivi è connaturato alla gestione di attività. Tale livello deve essere non soltanto evidenziato dalle attività di controllo ed eventualmente corretto ma soprattutto portato ad evidenza, compreso nelle sue determinati e preso in considerazione nei processi decisionali dell'amministrazione. Operativamente si tratta di riportare nei documenti di programmazione i dati relativi al consuntivo degli anni precedenti, non soltanto a livello finanziario, ma in relazione a tutte le tipologie di controllo citate.

Queste buone pratiche e le considerazioni riportate valgono ad evidenziare un punto importante: a prescindere da ciò che la normativa, in un determinato momento storico, definisce come sistema dei controlli interni, ciascun ente ha la possibilità e quindi la responsabilità di definire la propria strategia di controllo stabilendo quante risorse e quanta attenzione dedicare alle diverse componenti che lo spazio dei controlli contiene. Il sistema dei controlli, nella sua componente interna, prima ancora che da disposizioni normative, deriva da tali scelte.

L'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) del D. lgs. n. 150/2009, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

8.2. Il collegamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

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

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

- l'utilizzo di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi della Mappa strategica;
- la definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) corrispondenti alle attuali macro aree dirigenziali o unità organizzative ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo;
- l'attribuzione a ciascun CDR degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG;
- l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione
- la misurazione annuale degli stessi indicatori.

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

La Legge n. 213/2012 interviene in tema di documenti a supporto del ciclo della performance con una previsione sintetica ma di portata potenziale elevata. Stabilisce infatti all'art. 3 g-bis, ad integrazione dell'articolo 169 del D.Lgs. n. 267/2000, che *"al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione"*.

il Piano della Performance di un Comune non può essere un documento diverso dal Piano Esecutivo di Gestione.

Il tradizionale Piano Esecutivo di Gestione sviluppato dal Comune tuttavia, proprio nel suo essere coerente al bilancio di previsione, ha tipicamente sviluppato alcune caratteristiche che lo rendono poco compatibile a quanto dovrebbe essere un Piano della Performance.

Ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 il Piano della Performance è un documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Il Piano Esecutivo di Gestione, sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio, determina gli obiettivi di gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei settori/servizi.

I due documenti hanno dunque un'estensione diversa, il Piano Esecutivo di Gestione non prevede un orizzonte temporale triennale, degli obiettivi strategici e, soprattutto, degli indicatori. Sono i tre elementi ora richiamati che costituiscono il principale limite del Piano Esecutivo di Gestione come

strumento a supporto di processi di misurazione e valutazione della performance e, probabilmente, anche come strumento di controllo.

Un ulteriore elemento di criticità è dato dalla posizione nei fatti ancillare che il Piano Esecutivo di Gestione presenta nei confronti del Bilancio di previsione. Il Piano Esecutivo di Gestione è infatti lo strumento mediante il quale, dopo aver definito il quadro complessivo delle risorse disponibili per l'amministrazione, obiettivi e risorse sono distribuite nell'organizzazione. Tale posizione nei Comuni porta ad un patologico ritardo nell'adozione del documento di programmazione che, non potendo che essere successivo al Bilancio di previsione, spesso è formulato ad anno inoltrato.

Assumere che l'unificazione dei tre documenti prima menzionati comporti il mantenimento del solo Piano Esecutivo di Gestione e il conseguente abbandono di Piano della Performance e Piano dettagliato degli Obiettivi appare non corretto. Piuttosto l'unificazione va intesa come un processo di evoluzione del Piano Esecutivo di Gestione verso un livello qualitativo maggiore e una maggiore capacità di supporto alle diverse funzioni di controllo prima richiamate.

Al tempo stesso appare necessario puntare l'attenzione sull'importanza che l'Ente riesca a definire elementi della propria programmazione in tempo utile a supportare la gestione e dunque entro i primi mesi dell'anno, evitando che i documenti contenenti gli obiettivi dell'amministrazione siano definiti pro-forma, in ottica di adempimento o quando ormai la loro utilità residua è limitata.

Un Piano Esecutivo di Gestione unificato appare in tal senso utile nel momento in cui tale documento raccoglie e rende coerenti le opportunità fornite dal Piano della Performance. A livello operativo, la buona pratica proposta consiste nel considerare il Piano Esecutivo di Gestione – Piano della Performance come un documento unico ma sviluppato in due momenti distinti:

- Inizialmente l'amministrazione definisce uno schema di riferimento per il PEG-Piano, entro i primi mesi dell'anno, che preveda l'articolazione degli obiettivi strategici su un orizzonte temporale triennale e la definizione tramite indicatori degli standard di qualità attesi per i servizi dell'amministrazione e dei soggetti esterni erogatori di servizi per conto dell'amministrazione (partecipate, quotate, altri soggetti). Tale schema di riferimento si rende particolarmente necessario in quegli esercizi nei quali l'amministrazione prevede che la predisposizione e l'approvazione del Bilancio preventivo avverranno tardivamente, ad esempio oltre il primo trimestre
- Successivamente, a seguito dell'approvazione del bilancio, l'amministrazione completa la predisposizione del PEG-Piano mediante la definizione di obiettivi operativi e l'attribuzione degli stessi e delle risorse a dirigenti e personale.

L'evoluzione del Piano Esecutivo di Gestione mediante l'unificazione in esso del Piano della Performance può essere realizzata prendendo a riferimento alcune buone pratiche:

- **Anticipare lo sviluppo dei contenuti del documento di programmazione.** Si tratta di superare una logica di definizione del Piano Esecutivo di Gestione prettamente, quando non esclusivamente, finanziaria ed autorizzativa. Tale evoluzione può attuarsi operativamente sviluppando uno schema quadro di riferimento per il PEG-Piano in tempi utili, ad esempio entro i primi mesi dell'anno e completandolo a seguito dell'approvazione del Bilancio di previsione
- **Collegare il documento di programmazione al sistema di misurazione.** Si tratta di fare in modo che per la definizione dei contenuti del documento di programmazione, ed in particolare degli obiettivi, siano utilizzati gli indicatori presenti nel sistema di misurazione. Operativamente ogni Comune dovrebbe procedere nel percorso di sviluppo di un sistema di

misurazione e valutazione della performance basato su indicatori che siano utili a determinare il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione

- **Collegare il documento di programmazione agli indirizzi di pianificazione strategica.** Si tratta di realizzare un collegamento con le Linee approvate dal Consiglio e con la Relazione Previsionale e Programmatica. Operativamente tale collegamento si realizza articolando nella schema quadro di riferimento del PEG-Piano della performance, gli obiettivi strategici lungo gli stessi programmi contenuti nella RPP e nel Bilancio di previsione. Tali obiettivi dovranno essere provvisti di indicatori che consentano di misurarne il livello di attuazione. Il processo di predisposizione del PEG-Piano supporta l'amministrazione nello svolgimento delle fasi di pianificazione e programmazione e consente di collocarle temporalmente in un momento più adeguato in prossimità della fine dell'esercizio precedente a quello programmato. In tal modo, lo schema di PEG-Piano predisposto anzitempo fa da quadro di riferimento per la successiva fase di programmazione economico-finanziaria, eventualmente subendo modifiche per il mutato quadro delle risorse disponibili rispetto a quanto previsto ad inizio anno. Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione, il PEG-Piano viene dunque completato e reso operativo.

Tale impostazione è coerente con il dispositivo delle norme e soprattutto con l'obiettivo di rendere il Comune di Castrovillari in grado di gestire la propria performance controllandone i livelli.

ALLEGATO n. 1

Scheda 1

MODULO PER LA INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

SEZIONE I: ANAGRAFICA, COLLEGAMENTO CON LE LINEE STRATEGICHE E INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI

LINEA STRATEGICA DI RIFERIMENTO:

TITOLO OBIETTIVO STRATEGICO

DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO

SETTORE

DIRIGENTE

RISORSE UMANE PRESENTI NEL SETTORE

NUMERO DI OBIETTIVI PERSEGUITI

ALTRI SETTORI COINVOLTI E NOME DEL DIRIGENTE

1)
2)

SETTORE E NOME DEL DIRIGENTE DI SETTORE:

TITOLO OBIETTIVO OPERATIVO:

Descrizione dell'obiettivo:

**RISORSE UMANE COINVOLTE NEL
RAGGIUNTIMENTO OBIETTIVO SPECIFICO**

NUMERO DI OBIETTIVI PERSEGUITI

**RISORSE FINANZIARIE
DISPONIBILI**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

SEZIONE II: SISTEMA DI MISURA (RISULTATI ATTESI A LIVELLO DI SETTORE/SETTORE)

VALORI TARGET

OBIETTIVO DA OSSERVARE	INDICATORI ED UNITA' DI MISURA	STANDARD				FONTE DA CUI ACQUISIRE IL DATO	RESPONSABILITA' PER IL REPERIMENTO DATI DI CONSUNTIVO
		31/03/__	30/06/__	30/09/__	30/12/__		

SEZIONE II: SISTEMA DI MISURA (AZIONI) A LIVELLO DI SETTORE/ SETTORE

AZIONI

FASI DA OSSERVARE	ATTIVITA'	STATO DI AVANZAMENTO			
		31/03/__	30/06/__	30/09/__	30/12/__

Responsabilità per il reperimento del dato:

SEZIONE III: COLLEGAMENTI CON LE RISORSE FINANZIARIE (A LIVELLO DI SETTORE)

TITOLO	FUNZIONE	SERVIZIO	INTERVENTO	CAPITOLO	GESTIONE DEI RESIDUI	PROGETTO DI BILANCIO anno n (quota parte)	PROPOSTE anno n

Le informazioni richieste dalla Sezione I della Scheda 1

Dato richiesto	Specificazione
<i>Linea strategica</i>	Richiamo esplicito alla linea strategica contenuta nella Direttiva
<i>Obiettivo strategico</i>	Indicazione dell'obiettivo strategico di Settore
<i>Titolo obiettivo strategico</i>	Esplicitazione sintetica dell'obiettivo strategico individuato
<i>Descrizione dell'obiettivo strategico</i>	Breve descrizione dell'obiettivo da perseguire
<i>Settore</i>	Nome del Settore cui è assegnato l'obiettivo strategico
<i>Dirigente responsabile</i>	Nome del Dirigente responsabile
<i>Risorse Umane presenti nel Settore</i>	Numero risorse umane che lavorano nel Settore
<i>Numero obiettivi perseguito</i>	Numero totale di obiettivi perseguiti (incluso quello inserito nella scheda)
<i>Altri Settori coinvolti</i>	Nome degli altri Settori coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo in esame e nome del Dirigente
<i>Settore e nome del Dirigente di Settore</i>	Nome del Settore a cui compete il raggiungimento dell'obiettivo operativo e nome del Dirigente di settore responsabile
<i>Titolo Obiettivo Operativo</i>	Esplicitazione di sintesi dell'obiettivo operativo individuato. Il titolo deve essere il più chiaro e comprensibile possibile
<i>Descrizione dell'obiettivo</i>	Breve descrizione dell'obiettivo da perseguire
<i>Risorse Umane coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo</i>	Numero risorse umane coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo
<i>Numero obiettivi perseguiti</i>	Numero degli obiettivi complessivamente perseguiti dal settore
<i>Risorse finanziarie disponibili</i>	Quantificazione delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione dell'obiettivo

Le informazioni richieste dalla Sezione II della Scheda 1

Per i "valori target"

Dato richiesto	Specificazione
<i>Obiettivo da osservare</i>	Indicazione dell'obiettivo sottoposto a misurazione
<i>Indicatori ed unità di misura</i>	L'indicatore è l'elemento qualitativo/quantitativo che rispecchia il fenomeno e ne consente la misurazione/ riscontro.
<i>Standard</i>	E' il valore di riferimento dell'indicatore che consente la valutazione dello "scostamento" del risultato atteso in fase di consuntivazione
<i>Fonte da cui acquisire il dato</i>	Documento/Strumento/Attore da cui è possibile reperire il dato indicato quale target in fase di consuntivazione
<i>Responsabilità per il reperimento dati di consuntivo</i>	E' il soggetto/struttura che ha il compito di mettere a disposizione il dato, indipendentemente dal fatto che sia responsabile o agente delle azioni che lo generano

Per le azioni

Dato richiesto	Specificazione
<i>Fasi da osservare</i>	Le fasi, quali serie di attività, in cui si articola l'obiettivo
<i>Attività</i>	Le singole attività individuate per la realizzazione delle singole fasi
<i>Stato di avanzamento</i>	La percentuale di avanzamento da realizzare nella singola attività nei diversi trimestri dell'anno
<i>Responsabilità per il reperimento dati di consuntivo</i>	E' il soggetto/struttura che ha il compito di mettere a disposizione il dato, indipendentemente dal fatto che sia responsabile o agente delle azioni che lo generano

Le informazioni richieste dalla Sezione III della Scheda 1

Dato richiesto	Specificazione
<i>TITOLO</i>	TITOLO DI BILANCIO - PARTE SPESA direttamente collegabile all'obiettivo strategico/operativo individuato
<i>FUNZIONE</i>	FUNZIONE DI BILANCIO - PARTE SPESA direttamente collegabili all'obiettivo strategico/operativo individuato
<i>SERVIZIO</i>	SERVIZIO di riferimento per il raggiungimento dell'obiettivo strategico/operativo individuato
<i>INTERVENTO/CAPITOLO</i>	Indicazione della derivazione dello STANZIAMENTO sul capitolo individuato per il raggiungimento dell'obiettivo strategico/operativo
<i>Gestione dei residui</i>	Indicazione della capacità di riscossione dei residui attivi oppure rapporto residui attivi/residui passivi
<i>Stanziato anno precedente (anno n-1)</i>	Risorse finanziarie stanziato nei capitoli del bilancio dell'anno precedente (dati a consuntivo)
<i>Progetto di bilancio "anno n"</i>	Risorse finanziarie attribuite ai capitoli in base al Progetto di Bilancio "anno n"
<i>Proposte di bilancio "anno n"</i>	Stanziamento che si intende proporre per il raggiungimento dell'obiettivo strategico/operativo, anche in modifica a quanto individuato in sede di Progetto di Bilancio "anno n"

Scheda 2 – Bontà obiettivi strategici/operativi

Settore: _____	SI	NO
1. RAPPRESENTATIVITA' DEGLI OBIETTIVI RISPETTO ALLA MISSIONE DEL SETTOR		
2. EFFICACIA, SINTETICITÀ E INCISIVITÀ DEGLI OBIETTIVI COME ESPLICITAZIONE DELLE SCELTE DI INDIRIZZO POLITICO E DELLE OPZIONI STRATEGICHE E QUINDI COERENZA RISPETTO ALL'AMBIENTE ESTERNO		
3. COERENZA FRA I DIVERSI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLO STESSO SETTORE		
4. CONGRUENZA CON LE LINEE STRATEGICHE		
5. CONGRUENZA CON LE RISORSE (FINANZIARIE, UMANE E STRUMENTALI) E FATTIBILITA' TECNICO – ORGANIZZATIVA		
6. LIVELLO DI CHIAREZZA E DI CONCRETEZZA		
7. MISURABILITA' DEGLI OBIETTIVI <ul style="list-style-type: none"> • Parametro/i di controllo da assumere come indicatori • Standard di riferimento (quantità, scadenze, costi, percentuale, ecc..) • Reperibilità dei dati per il monitoraggio 		

Settore: _____	SI	NO
8. RAPPRESENTATIVITA' DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI RISPETTO L'OBIETTIVO STRATEGICO		
9. EFFICACIA, SINTETICITÀ E INCISIVITÀ DEGLI OBIETTIVI		
10. COERENZA FRA I DIVERSI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLO STESSO SETTORE		
11. CONGRUENZA CON L'OBIETTIVO STRATEGICO		
12. CONGRUENZA CON LE RISORSE (FINANZIARIE, UMANE E STRUMENTALI) E FATTIBILITA' TECNICO – ORGANIZZATIVA		
13. LIVELLO DI CHIAREZZA E DI CONCRETEZZA		
14. MISURABILITA' DEGLI OBIETTIVI <ul style="list-style-type: none"> • Parametro/i di controllo da assumere come indicatori • Standard di riferimento (quantità, scadenze, costi, percentuale, ecc..) • Reperibilità dei dati per il monitoraggio 		

ALLEGATO N. 2**Contenuto della scheda per la customer satisfaction**

Settore: _____
 Servizio: _____

COMUNE DI CASTROVILLARI
Provincia di Cosenza

Gentile Utente,
 il questionario che Le chiediamo di compilare è stato pensato per rilevare alcuni dati importanti che ci permetteranno di migliorare i nostri servizi.
 Le chiediamo di Volarlo gentilmente compilare e di restituirlo all'Ufficio _____ o a uno sportello o via mail all'indirizzo _____ o per telefax al n. 080/624981 o per posta all'indirizzo _____ - c.a.p. 87012 - Castrovillari (CS).
 Sarà per noi un prezioso strumento di auto-valutazione che ci permetterà di migliorare e di offrire un servizio sempre più completo e soddisfacente.
 La ringraziamo sin d'ora per la collaborazione, e cogliamo l'occasione per porgerLe i più distinti saluti.

COMUNE DI CASTROVILLARI

Attività	Non soddisfacente	Poco soddisfacente	Buono	Più che buono	Ottimo
Come giudica le informazioni ricevute per svolgere l'attività che Le interessa					
Come giudica i tempi di attesa					
Come giudica il comportamento del personale che ha incontrato.					
Come giudica complessivamente il servizio					

Osservazioni e suggerimenti

Contenuto del questionario di indagine sul personale dipendente.

Gentile collega,

La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo. Rispondere alle domande dovrebbe richiedere non più di 15-20 minuti.

Il questionario che le sottoponiamo fa riferimento agli ultimi dodici mesi ed è finalizzato a: rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro; identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale della nostra amministrazione. Si suggerisce, quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione.

Le ricordiamo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima, essendo strutturato in modo che le risposte da lei fornite non siano riconducibili alla sua persona. I dati raccolti, inoltre, saranno utilizzati solo in forma aggregata.


Indice

- 1 *Premessa*
- 2 *Questionario sul benessere organizzativo*
 - A Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
 - B Le discriminazioni
 - C L'equità nella mia amministrazione
 - D Carriera e sviluppo professionale
 - E Il mio lavoro
 - F I miei colleghi
 - G Il contesto del mio lavoro
 - H Il senso di appartenenza
 - I L'immagine della mia amministrazione
 - J Importanza degli ambiti di indagine
- 3 *Questionario sul grado di condivisione del sistema di valutazione*
 - L La mia organizzazione
 - M Le mie performance
 - N Il funzionamento del sistema
- 4 *Questionario valutazione del superiore gerarchico*
 - O Il mio capo e la mia crescita
 - P Il mio capo e l'equità
- 5 *Dati anagrafici*

1. PREMESSA

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Esempio:

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
Minimo grado importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione

2. QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)						
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti						
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)						
A.05	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)						

B – LE DISCRIMINAZIONI

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale						
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)						

C - L'EQUITÀ NELLA MIA AMMINISTRAZIONE

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione						
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						

D - CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						

E - IL MIO LAVORO

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro						
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro						
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro						
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro						
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale						

F - I MIEI COLLEGHI

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
F.01	Mi sento parte di una squadra						
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						

G - IL CONTESTO DEL MIO LAVORO

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita						

H - IL SENSO DI APPARTENENZA

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente						
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato						
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente						
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali						
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente						

I - L'IMMAGINE DELLA MIA AMMINISTRAZIONE

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività						
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						

J - IMPORTANZA DEGLI AMBITI DI INDAGINE

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato						
B	Le discriminazioni						
C	L'equità nella mia amministrazione						
D	La carriera e lo sviluppo professionale						
E	Il mio lavoro						
F	I miei colleghi						
G	Il contesto del mio lavoro						
H	Il senso di appartenenza						
I	L'immagine della mia amministrazione						

3. QUESTIONARIO GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

L - LA MIA ORGANIZZAZIONE

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione						
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione						
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione						
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione						

M - LE MIE PERFORMANCE

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						

N - IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

4. QUESTIONARIO VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

O - IL MIO CAPO E LA MIA CRESCITA

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi						
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali						
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

P - IL MIO CAPO E L'EQUITÀ

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione						
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro						
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore						

5. DATI ANAGRAFICI

1		Sono:	
1.1	Donna	Uomo	

2		Il mio contratto di lavoro:	
2.1	A tempo determinato		
2.2	A tempo indeterminato		

3		La mia età:	
3.1	Fino a 30 anni		
3.2	Dai 31 ai 40 anni		
3.3	Dai 41 ai 50 anni		
3.4	Dai 51 ai 60 anni		
3.5	Oltre i 60 anni		

		La mia anzianità di servizio:	
.1	Meno di 5 anni		
.2	Da 5 a 10 anni		
.3	Da 11 a 20 anni		
.4	Oltre i 20 anni		

		La mia categoria di appartenenza:	
	A		
	B		
	B3		
	C		
	D		
	D3		
	Dir		

AFFISSIONE

La presente deliberazione viene affissa all'Albo Pretorio on-line di questo Comune, in data **4 GIU. 2014**, ai sensi dell'articolo 32 della legge 18 giugno 2009, n.69 e successive modificazioni e integrazioni, nonché del vigente regolamento comunale, e vi resterà per 15 giorni consecutivi (comma 1, dell'articolo 124, Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267).-

F.to l'addetto alla pubblicazione

—————
Il Messo Comunale
Caterina Donato

E' copia conforme all'originale per uso amministrativo.

Addi - 4 GIU. 2014



IL SEGRETARIO GENERALE
- Maurizio Ceccherini-