

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Città di Castello

**Approvato con D.G.C. n. 197 del 24/10/2011
Modificato con D.G.C. n. 2 del 11/01/2016**

Premessa

Il presente documento illustra il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Città di Castello (d'ora in avanti "Sistema") in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

Il Sistema, è adottato dall'organo esecutivo dell'Ente, ed è pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto del principio di trasparenza di cui all'art. 11 del citato decreto legislativo.

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del D.Lgs. 150/2009 agli enti locali territoriali e con la quale è definito lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con una esplicitazione delle fasi e dei soggetti attuatori degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. una sezione dedicata al sistema della performance organizzativa;
3. una sezione dedicata alla performance individuale.

Il Sistema è il documento metodologico fondamentale che trova attuazione annuale con il piano della performance (art. 10 del citato decreto legislativo).

SEZIONE 1 - La valutazione delle attività amministrative negli enti locali

Evoluzione delle norme

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione avviato negli anni 90 nell'intendimento di introdurre una cultura della valutazione di efficacia, efficienza e qualità dei servizi e funzioni rese, ha conosciuto una tappa centrale con l'emanazione del D.Lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999. Con tale norma sono stati definiti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

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

A seguire cronologicamente, il Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) ha introdotto e codificato per gli enti locali territoriali una articolazione dei controlli del tutto conforme a quella del D.Lgs. 286/1999.

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta più di recente la legge delega n.15/2009 con il relativo decreto delegato (D.Lgs. 150/2009) che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come fino a quel momento normativamente previsti.

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

Il ciclo di gestione della performance prefigura, nelle intenzioni del legislatore delegato, il compimento del passaggio dalla cultura adempimentale/formale a quella dei risultati auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Il presupposto che ha alimentato la scelta del legislatore delegato è quello per il quale per rendere praticabile l'obiettivo generale dell'allineamento delle pubbliche amministrazioni sul profilo dell'orientamento al risultato, al di là ed oltre al dettato normativo, appare necessario che le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione, che i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione ed infine che il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

Applicabilità del D.Lgs. 150/2009 per gli enti locali territoriali.

L'attuazione delle previsioni del D.Lgs. 150/2009 agli enti locali trova la propria disciplina nell'Art. 16 "Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".

Dalla lettura dell'art. 16 si evince che:

"Negli ordinamenti delle regioni anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'Art. 11 (Trasparenza) commi 1 e 3.

Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli Artt. 3 (Principi generali), 4 (Ciclo di gestione della performance), 5 comma 2 (Obiettivi e indicatori), 7 (sistema di valutazione e misurazione della performance), 9 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale) e 15 comma 1 (Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo).

Nelle more dell'adeguamento di cui all'Art 16, comma 2, da attuarsi entro il 31 Dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente titolo sino all'emanazione della disciplina regionale e locale".

Pertanto il presente documento, approvato dopo il 31.12.2010, costituisce traduzione concreta degli spazi di autonomia previsti dalla norma e disciplina locale direttamente applicabile all'ente.

Come supporto all'elaborazione del Sistema si fa riferimento alla ricostruzione metodologica ad oggi elaborata dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) con le Delibere n. 88/2010 - "*Linee guida per la definizione di standard di qualità*", n. 89/2010 - "*Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*", n. 112/2010 - "*Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance (articolo 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150*" e n. 121/2010 - "*Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto "l'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance"*". Il presente documento è inoltre stato elaborato in sostanziale coerenza con l'impostazione indicata dall'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) nelle note così denominate: "L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: indirizzi interpretativi Anci" e "L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: le linee guida dell'Ance in materia di ciclo delle performance"

Pur mantenendo l'impostazione metodologica contenuta nei documenti adesso citati, il presente Sistema, tenuto ragionevolmente conto delle dimensioni dell'Ente, introduce taluni elementi di semplificazione in direzione di garantire una più agevole attuazione delle sue previsioni da parte degli operatori.

Ambiti di misurazione e valutazione

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

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

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la performance organizzativa: ovvero la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. art. 8):
 - *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività*
 - *l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;*
 - *il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;*
 - *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholders;*
 - *l'efficienza nell'impiego delle risorse;*
 - *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
 - *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*
2. la performance individuale dei dirigenti e del personale incaricato di posizione organizzativa (art. 9, comma 1) collegata:
 - *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
 - *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
 - *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*

- *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*”

3. la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2), collegata:

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

Funzioni e soggetti attuatori del Sistema

La tabella che segue indica le principali disposizioni del D.Lgs. 150/2009 applicabili agli enti locali territoriali e i relativi soggetti attuatori. Dalla tabella si evince che talune funzioni di garanzia e tenuta metodologica del sistema, non avendo l'ente provveduto alla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di cui all'art. 14 del decreto, così avvalendosi dei livelli di autonomia riconosciuti dalla norma e ritenuti altresì tali dalla CIVIT (vedasi deliberazione n. 121/2010) e da sezioni della Corte dei conti (vedasi recente parere della sezione lombarda), sono attribuite al Nucleo Interno di Valutazione. Ovviamente tali funzioni, oltre alle altre previste dal citato art. 14, dovranno essere attribuite all'OIV qualora detto organismo sia istituito dall'ente.

Gli ulteriori elementi del presente Sistema e del Piano della performance dovranno essere coerenti con l'attribuzione di responsabilità ai diversi attori rappresentata in tabella.

Tabella –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
Approvazione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, in sede di prima applicazione	Giunta Comunale	Art. 7
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 della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti	Giunta (qualora non costituito l'OIV)	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e	Dirigenti	Art. 9, comma 1 c)

responsabilità (posizioni organizzative)		
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Giunta Comunale	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	Giunta Comunale	Art. 10, comma 1, b)
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicarne le criticità	NIV (qualora non istituito l’OIV)	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la “Relazione sulla performance”, condizione per l’accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV (qualora istituito)	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell’utilizzo dei premi	OIV (qualora istituito)	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV (qualora istituito)	Art. 14 comma 5

Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il D.Lgs. 150/2009 (vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del ciclo di gestione delle performance. A tal proposito il presente Sistema, in accordo con le linee guida dell'ANCI, assume la centralità del Piano Esecutivo di Gestione di cui all'art. 169 del Testo unico degli enti locali.

A tal fine occorre però che si operi un processo di adattamento a Piano della performance del PEG, trasformando quest'ultimo in un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengano esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target. Attraverso questo strumento devono essere definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il PEG, inoltre, deve assicurare la qualità della rappresentazione della *performance*, dal momento che in esso devono essere esplicitati il processo e le modalità di formulazione degli obiettivi dell’ente (ed individuali), nonché l’articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica della qualità del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto legislativo n. 150/2009, devono caratterizzare gli stessi. Inoltre, il PEG deve assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Per fare questo, deve essere esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell’ente (in sostanza esplicitando il raccordo con i programmi e le missioni del Documento Unico di Programmazione. Infine, il PEG deve assicurare l’attendibilità della rappresentazione della *performance* attraverso la verifica *ex post* della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).

Con riferimento ai tempi di approvazione del Piano della *performance*, lo stesso deve coincidere con l'approvazione del PEG.

Dovendosi conseguire l'impostazione adesso delineata occorrerà pertanto preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell’Ente prevedendo:

- una chiara esplicitazione degli *outcome* nei programmi e nelle missioni del DUP con riferimento ad un arco temporale coincidente con il mandato del Sindaco e comunque almeno triennale;
- un preciso raccordo tra le missioni del DUP e gli obiettivi gestionali annuali indicati nel PEG;
- l’attribuzione a ciascun responsabile (dirigente) degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG su di un arco temporale annuale e triennale;

- integrazione del PEG come definito al punto precedente con l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance per quantificare gli obiettivi gestionali nonché le attività di pertinenza del centro di responsabilità con riferimento al triennio della programmazione (anche definendo, ove possibile, i valori standard di partenza).

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il PEG (che assolve anche alla funzione di piano degli obiettivi) assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica (bilancio di previsione e documento unico di programmazione e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse – risultati).

Il presente paragrafo risponde altresì alle previsioni di cui all'art. 7 comma 3 lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance

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

Dette informazioni sono desumibili dalla sotto riportata tabella, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche.

Tabella – Attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti • Definizione strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione degli obiettivi triennali di performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuale verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei risultati e delle prestazioni (dei dirigenti, delle P.O. e del personale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> • Organi di indirizzo politico (Consig+Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertice direzionale • Giunta comunale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti e P.O. con controllo di gestione • OIV /NIV 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti e P.O. con controllo di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertice (vedasi tabella 1) per la valutazione individuale 	<ul style="list-style-type: none"> • ufficio competente
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> • Linee programmatiche e di mandato • Bilancio e programmi della RPP 	<ul style="list-style-type: none"> • PEG/PDO e scheda delle attività (piano della performance) • Indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione dei dirigenti e delle P.O. • Referto del Controllo di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> • Schede di valutazione sulla performance individuale • Relazione sulla performance organizzativa • Relazione sulla performance dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva
Tempi (a regime)	<ul style="list-style-type: none"> • Entro 31 Dicembre anno n 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 dirigenti e P.O. entro febbraio anno n+2 • Referto controllo di gestione entro aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprile anno n+2 per la performance individuale • Giugno anno n+2 per la performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • In base a contrattazione collettiva anno n+2

SEZIONE 2 - La Valutazione della performance organizzativa

I Principi a base del Sistema

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance **organizzativa** si basa sui metodi e sugli strumenti attualmente utilizzati da questo Ente, e si propone di valorizzare quanto già esistente procedendo a graduali ma continue innovazioni del Sistema medesimo, in coerenza con lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze organizzative.

Il Sistema è strutturato in sostanziale coerenza con quanto indicato dalla delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) e con le linee guida ed interpretative dell'ANCI.

Il Sistema si pone i seguenti obiettivi:

- la comprensione e l'analisi del complessivo andamento della amministrazione;
- la comprensione e l'analisi dell'andamento delle diverse aree organizzative, anche attraverso processi di osservazione dal generale al particolare;
- contribuire alla realizzazione di un adeguato grado di benessere organizzativo;
- la comprensione e l'analisi delle cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- il supporto alla definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti.

Il Sistema si riferisce agli ambiti indicati dall'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009, e cioè:

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

Tali ambiti riguardano la misurazione e la valutazione multidimensionale sia dei risultati conseguiti (quantitativi, qualitativi e sociali), sia dell'efficienza dei processi organizzativi interni (utilizzo delle risorse e funzionalità dei processi).

Ciò significa:

- 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;
- 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;
- acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Al fine di favorire ogni opportuna riflessione di carattere gestionale ed organizzativo, anche finalizzata alla messa in atto di eventuali azioni correttive, si prevede una riflessione metodologica in sede di redazione dei

report annuali. Tali report riguardano l'andamento delle performance sia a livello organizzativo complessivo, sia a livello di singoli settori dirigenziali.

Il Sistema dell'Ente è sviluppato sulla base delle caratteristiche organizzative interne, dell'attuale grado di maturazione del sistema di misurazione e valutazione, e delle conoscenze e competenze interne su tali ambiti. Si tiene debitamente conto anche delle dimensioni dell'Ente stesso.

Gli attori

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai dirigenti dell'ente per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, e all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso. In caso di mancata costituzione di detto organismo la valutazione della performance organizzativa generale è effettuata dalla Giunta Comunale anche sulla base degli elementi forniti dal nucleo di valutazione.

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

Tale schema dovrà considerare:

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

L'OIV, (o la Giunta Comunale) 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.

I processi, i tempi e le modalità

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza in coerenza con le fasi del ciclo di gestione delle performance e con le scadenze temporali previste dalla normativa per le attività di pianificazione, programmazione, misurazione, rendicontazione e valutazione.

Il Sistema si realizza in modo armonico sia con il processo di redazione dei documenti di bilancio dell'ente, ed in particolare con la relazione previsionale e programmatica, il piano esecutivo di gestione ed il piano degli obiettivi; sia con i sistemi di controllo operanti all'interno dell'ente, ed in particolare con il sistema di valutazione e controllo strategico e con il sistema di controllo di gestione.

Il Sistema si basa sui dati e sulle informazioni prodotte dal sistema informativo interno. Può anche fruire di ulteriori dati ed informazioni, ottenibili attraverso incontri e riunioni, oppure attraverso strumenti di rilevazione strutturati (ad esempio questionari, analisi di benessere organizzativo, analisi di soddisfazione da parte dei cittadini, ecc.). Tali dati ed informazioni possono riguardare sia le attività, i processi ed i risultati interni all'ente, sia il grado di soddisfazione da parte di diverse categorie di interlocutori sociali e più in generale della comunità locale.

La selezione degli indicatori.

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

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);

- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza)
- di impatto, o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'analisi, l'elaborazione e la diffusione. In particolare si ritiene che nel processo di selezione della batteria di indicatori da rilevare si possa far utilizzazione della guida fornita dalla Civit nella deliberazione n. 89/2010 che di seguito di riporta in forma di tabella.

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?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

Ovviamente la batteria di indicatori selezionata dovrà essere messa in correlazione con la concreta organizzazione dell'Ente. A tal fine sarà necessario far ricorso al vigente organigramma a fianco del quale, in una logica di correlazione con i servizi e le attività reali resi alla collettività o alla stessa struttura, sarà opportuno riprodurre un elenco di servizi/funzioni di competenza di ciascuna articolazione organizzativa formale dell'Ente. L'aggregazione dei servizi/funzioni ai settori dell'organizzazione formale consentirà l'analisi della performance a livello di unità organizzativa (centro di responsabilità).

Definita la mappa dell'organizzazione in termini di responsabilità formali organizzative sulle performance, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun elemento. E' questa la fase oggettivamente più complessa perché richiede un concreto sforzo di analisi delle diverse dimensioni dell'unità organizzativa esaminata. Per circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni

per i singoli centri di responsabilità sarà utile far ricorso anche alla batteria di indicatori/parametri utilizzati nella scheda di attività allegata al piano della performance e ad ulteriori elencazioni di parametri già elaborati dai diversi uffici o dalla struttura competente in materia di controllo di gestione.

Un problema significativo della valutazione delle unità organizzative è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore sintetico del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione e per l'unità organizzativa in generale. Inoltre le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio (n.d.r. le dimensioni ritenute essenziali dalla Civit nella deliberazione n. 88/2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia). Tenendo conto dalla complessità della procedura, anche in relazione con il livello di strutturazione attuale dei sistemi valutativi in essere presso l'Ente si ritiene dal dover prescindere dalla esplicitazione ed adozione di un modello matematico di trasformazione dei singoli parametri/indicatori di performance in valorizzazioni sintetiche. In ogni caso nella relazione di valutazione organizzativa annuale ciascun dirigente dovrà esprimere un giudizio complessivo e motivato sulle diverse dimensioni della performance dell'unità organizzativa diretta in relazione prioritaria alle dimensioni dell'accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia, secondo la seguente scala:

1. insufficiente
2. sufficiente
3. buona
4. ottima

Il benessere organizzativo.

Per valutare il livello di benessere organizzativo l'ente cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo (art. 14 comma 5 del D. Lgs. 150/2009). Gli esiti del questionario somministrato al personale costituiscono specifico elemento di valutazione della performance organizzativa delle struttura dirigenziale cui gli stessi si riferiscono.

SEZIONE 3 - Valutazione della performance individuale

CRITERI GENERALI DEL SISTEMA

La metodologia di valutazione della prestazione individuale è ispirata ai seguenti criteri generali:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- promuovere un continuo riscontro “valutatore-valutato” in ordine al confronto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate;
- promuovere una cultura organizzativa;
- generare una condizione utile al miglioramento della qualità dei servizi;

AMBITI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'Art. 9 D.Lgs 150/09, i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per la valutazione dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa, l'ente si dota di un modello unitario tenendo conto delle funzioni direzionali che caratterizzano le due figure.

Il modello ha l'intento generale, nell'ambito degli elementi distintamente fissati dalla norma di legge, di individuare con maggior precisione la specificità del lavoro di direzione.

La struttura del modello è rappresentata nelle figure che seguono

			Peso	
		grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati	20	
	Peso			
performance organizzativa	50	Livello di benessere organizzativo	10	
			Peso	
		Grado di raggiungimento degli indicatori attribuiti al centro di responsabilità nel piano della performance	20	
	Peso		Peso	
Obiettivi individuali	20	Grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato	20	
Dirigenti			Peso	
		Corretto utilizzo delle risorse	10	
			Peso	
	Comportamenti organizzativi	20	Miglioramento processi	5
			Peso	
		Impiego ottimizzato del proprio tempo lavoro	5	
		Peso	Peso	
	Valutazione dei collaboratori	10	grado di differenziazione nei giudizi del personale valutato	10

				Peso
			grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati	15
		Peso		
	performance organizzativa	30		
				Peso
			Grado di raggiungimento degli indicatori attribuiti al centro di responsabilità nel piano della performance	15
		Peso		Peso
Posizioni organizzative	Obiettivi individuali	40	Grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato	40
				Peso
			Corretto utilizzo delle risorse	15
		Peso		Peso
	Comportamenti organizzativi	30	Miglioramento processi	7,5
				Peso
			Impiego ottimizzato del proprio tempo lavoro	7,5

I rami principali del modello nelle figure di cui sopra hanno il seguente significato generale.

Dirigenti

Indicatori di performance (peso = 50). Include la valutazione del raggiungimento degli elementi contenuti nel piano della performance annuale. Si noti la rilevanza del peso (50%) attribuita a questo ramo.

Obiettivi individuali (peso = 20). Si propone di valutare le capacità specifiche del dirigente nel raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato.

Comportamento organizzativo (peso = 20). Valuta la competenza professionale del soggetto valutato;

Valutazione dei collaboratori (peso = 10). Si concentra l'attenzione sull'attitudine alla valutazione del personale assegnato e sulla qualità della relazione interpersonale, intesa come capacità di ascolto di collaboratori e utenti.

Segretario generale

Nell'ambito della categoria dei dirigenti si colloca la figura del segretario comunale che, per i suoi peculiari connotati, viene assoggettata ad una disciplina parzialmente diversa. La valutazione della performance del segretario comunale deve essere ricondotta in via generale alle funzioni legislativamente assegnate a detto funzionario dall'articolo 97 del T.U.EE.LL., ovvero a quelle ulteriori derivanti dal rinvio operato dalla norma a fonti secondarie (statuto e regolamenti). Nell'ambito di tali attribuzioni, un ruolo particolare è assunto, in mancanza del direttore generale, dalla funzione di coordinamento dei dirigenti. Sulla base delle dette particolarità è possibile individuare gli obiettivi funzionali del segretario comunale, da definirsi in apposita direttiva di carattere generale anche a valenza pluriennale, riconducendo la relativa performance alla media conseguita dai dirigenti dell'ente.

Per quanto detto rispetto al modello individuato per i dirigenti si hanno le seguenti particolarità:

Performance organizzativa (peso = 40). Include la valutazione del raggiungimento degli elementi contenuti nel piano della performance annuale di tutti i dirigenti. Ai fini dell'apprezzamento del presente ambito di valutazione si attribuisce un peso pari a 10 agli esiti delle indagini sul benessere organizzativo eventualmente attivate nell'esercizio di riferimento. Per l'espressione del punteggio si rinvia a quanto esposto in relazione ai dirigenti specificandosi che per il segretario si farà riferimento agli esiti dell'intera struttura organizzativa dell'ente.

Obiettivi individuali (peso = 30). Si propone di valutare le capacità specifiche del segretario nel raggiungimento di obiettivi individuali assegnati nell'ambito delle funzioni tipiche di detto funzionario quali, indicativamente, correttezza e puntualità nella funzione rogatoria e di autentica di scritture private, correttezza e puntualità negli adempimenti specifici previsti da specifiche disposizioni di legge (vidimazione, autentica, certificazione ecc.), correttezza, puntualità e merito dell'attività di assistenza e verbalizzazione delle sedute degli organi collegiali.

Comportamento organizzativo (peso = 30). Valuta la competenza professionale del soggetto valutato in relazione alle specifiche attribuzioni di assistenza giuridico amministrativa agli organi dell'ente in relazione alla conformità dell'azione amministrativa alla legge e ai regolamenti.

Posizioni organizzative

Indicatori di performance (peso = 30). Include la valutazione del raggiungimento degli elementi contenuti nel piano della performance annuale.

Obiettivo individuale (peso = 40). Si propone di valutare le capacità professionali della posizione organizzativa nel raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato.

Comportamento organizzativo (peso = 30). Valuta la competenza professionale del soggetto valutato;

La valutazione deve seguire i seguenti criteri.

Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati: Il presente parametro misura il livello di compimento degli obiettivi gestionali presenti nel piano annuale della performance /piano esecutivo di gestione. Il grado di raggiungimento è misurato secondo la seguente metrica:

- obiettivo non raggiunto (le azioni ad esso connesso non sono state attivate oppure sono state attivate in maniera non apprezzabile e significativa): punteggio da 0 a 5 (da 0 a 3 per le P.O.);
- obiettivo parzialmente raggiunto (sono stati compiuti solo alcuni aspetti o ambiti dello stesso ed i risultati sono significativamente inferiori rispetto a quelli attesi): punteggio da 6 a 10 (da 4 a 8 per le P.O.);
- obiettivo sostanzialmente raggiunto (le fasi temporali ed i parametri nei quali si articolava possono dirsi sostanzialmente in linea con le previsioni): punteggio da 11 a 15 (da 9 a 12 per le P.O.)
- obiettivo pienamente raggiunto (ogni elemento è stato integralmente centrato, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo): punteggio da 16 a 18 (da 13 a 14 per le P.O.);
- obiettivo raggiunto oltre le attese e con elevati standard di qualità (gli indicatori quantitativi e qualitativi segnano valori significativamente superiori alle attese tale da far ritenere i risultati come eccellenti): punteggio da 19 a 20 (15 per le P.O.);
- obiettivo non valutabile (qualora lo stesso non abbia le caratteristiche tecniche di obiettivo o gli elementi di riscontro, anche a seguito di integrazione documentale o esplicitazione verbale, risultino generici o insufficienti): viene apposta la notazione N.V. (non valutabile).

In caso di pluralità di obiettivi gestionali assegnati ad una singola struttura l'assegnazione del punteggio finale viene compiuta tenendo conto della ponderazione assegnata a ciascun obiettivo in sede di approvazione del piano della performance. Laddove in quest'ultimo documento non siano specificati i pesi attribuiti a ciascun obiettivo, l'OIV può comunque, dandone adeguata motivazione, tenere conto della minore o maggiore rilevanza degli stessi (sotto il profilo delle risorse umane e/o strumentali coinvolte, del rilievo strategico per le finalità dell'ente o delle priorità dell'amministrazione) ai fini del punteggio di sintesi del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati.

Livello di benessere organizzativo: risulta oggetto di apprezzamento, ai fini della valutazione individuale dei soli dirigenti (e del segretario) il grado complessivo di benessere organizzativo della/e struttura/e dirette così come risultante dalle rilevazioni condotte nel corso dell'anno di riferimento. Ai fini della quantificazione del parametro in esame, si adotta la scala di valutazione di seguito indicata:

Il 100% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 0

Oltre il 90% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 1

Oltre il 80% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 2

Oltre il 70% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 3

Oltre il 60% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 4

Oltre il 50% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 5

Oltre il 40% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 6

Oltre il 30% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 7

Oltre il 20% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 8

Oltre il 10% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 9

Non oltre il 10% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio: punteggio 10

Grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato: occorre valutare il livello di raggiungimento complessivo (espresso da uno o più indicatori) del singolo obiettivo individuale annuale che il vertice politico dell'Ente vorrà assegnare con specifica scheda (allegata al piano della performance) al dirigente in relazione alle proprie dirette competenze. Nel caso di titolari di P.O. la scheda sarà assegnata dal dirigente. In ogni caso l'attenzione è rivolta all'assunzione di azioni strettamente individuali non coinvolgenti il gruppo di lavoro.

Il parametro in oggetto deve essere valutato secondo la seguente metrica:

- obiettivo non raggiunto (le azioni ad esso connesso non sono state attivate oppure sono state attivate in maniera non apprezzabile e significativa): punteggio da 0 a 5 (da 0 a 10 per le P.O.)
- obiettivo parzialmente raggiunto (sono stati compiuti solo alcuni aspetti o ambiti dello stesso ed i risultati sono significativamente inferiori rispetto a quelli attesi): punteggio da 6 a 10 (da 11 a 20 per le P.O.);
- obiettivo sostanzialmente raggiunto (le fasi temporali ed i parametri nei quali si articolava possono dirsi sostanzialmente in linea con le previsioni): punteggio da 11 a 15 (da 21 a 30 per le P.O.)
- obiettivo pienamente raggiunto (ogni elemento è stato integralmente centrato, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo): punteggio da 16 a 18 (da 31 a 36 per le P.O.);
- obiettivo raggiunto oltre le attese e con elevati standard di qualità (gli indicatori quantitativi e qualitativi segnano valori significativamente superiori alle attese tale da far ritenere i risultati come eccellenti): punteggio da 19 a 20 (da 37 a 40 per le P.O.);

Corretto utilizzo delle risorse: In questa dimensione rientra la capacità di attribuire compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone, l'assegnazione di specifiche responsabilità, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e l'autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori, nonché l'adeguata dotazione del personale (anche in relazione alla qualifica ed ai profili professionali) della struttura organizzativa di riferimento in relazione ai compiti ed alle funzioni a quest'ultima assegnati.

Miglioramento processi: valuta la capacità del dirigente o della P.O. di proporre e realizzare strumenti gestionali innovativi e/o ottimizzare i processi preesistenti.

Impiego ottimizzato del proprio tempo lavoro: si intende la flessibilità che dimostra il dirigente o la P.O. nel coprire le esigenze anche straordinarie.

Grado di differenziazione nei giudizi del personale valutato: capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Corrisponde allo specifico criterio fissato dalla norma di legge.

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITA'

Il modello per la valutazione del personale si articola su tre macro-ambiti: obiettivi gestionali (con peso preponderante), comportamenti organizzativi e capacità. La metrica è riportata nella figura che segue.

		Peso		
	performance organizzativa	20		
			Peso	
			Correttezza e qualità delle relazioni	20
		Peso		Peso
Valutazione del dipendente	Comportamenti organizzativi	50	Cooperazione e integrazione per la performance dell'ufficio	10
				Peso
			Autonomia operativa	20
				Peso
			Adeguatezza delle competenze	15
		Peso		
	Capacità	30		
				Peso
			Puntualità e assiduità	15

N.B. Da valutare una rimodulazione del peso della dimensione di performance organizzativa (risultati del gruppo di lavoro) con attribuzione di un valore superiore (30 o 40) e contestuale diminuzione del peso della dimensione comportamenti organizzativi. Ciò in relazione alla verifica di quanto applicato nei sistemi di valutazione di molti altri Comuni di analoghe dimensioni demografiche.

Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello già descritto per i dirigenti/P.O., compreso per quanto attiene alla scala dei punteggi da assegnare a ciascuna voce elementare.

La tabella che segue descrive in modo dettagliato il significato delle diverse voci del modello.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<i>Si fa riferimento al grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'ufficio ed all'esito dei parametri/indicatori contenuti nelle schede di attività</i>
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	<i>Sono valutate le modalità con le quali si esprime il comportamento delle persone, vale a dire il "come" ciascuno lavora. Si tratta delle relazioni con il cittadino e con i colleghi. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore.</i>
COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UFFICIO	<i>Si tratta di valutare la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i dirigenti condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'ufficio di appartenenza nella convinzione che i risultati dello stesso dipendono dal contributo di ciascun dipendente</i>
CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI	<i>Cortesia: intesa come rispetto e considerazione dei colleghi (al fine di creare un clima organizzativo favorevole) e rispetto e considerazione degli utenti (ovvero attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti e verifica della qualità del servizio in funzione della soddisfazione degli utenti).</i>
AUTONOMIA OPERATIVA	<i>Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di gestire i carichi di lavoro e di organizzare processi e attività, capacità di proposta e di iniziativa,</i>
CAPACITA'	<i>Si tratta di valutare le specifiche conoscenze tecniche e professionali del dipendente acquisite e la disponibilità ad ulteriori apprendimenti, nonché il comportamento nel luogo di lavoro in termini di puntualità, presenza e impegno.</i>
ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE	<i>Adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità ad apprendere nuove tematiche</i>
PUNTUALITA' E ASSIDUITA'	<i>Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza, e di applicazione nel lavoro.</i>

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è elemento chiave e qualificante dell'intero sistema.

Il sistema prevede ruoli responsabili della valutazione.

I responsabili della valutazione sono i dirigenti cui è affidata la gestione del PEG e del piano della performance. Per la valutazione del personale il dirigente può chiedere l'assistenza dell'incaricato di posizione organizzativa della struttura presso la quale il dipendente presta servizio. In ogni caso la scheda finale è sottoscritta dal solo dirigente.

Per i dirigenti la valutazione compete al vertice politico dell'ente assistito dall'OIV (se istituito) o dal nucleo di valutazione. A tal fine si stabilisce che in sede di verifica dei risultati l'OIV rimetta al Sindaco una proposta di valutazione per le voci di "performance organizzativa", "obiettivi individuali" e "valutazione dei collaboratori". Al Sindaco, in relazione al rapporto diretto e continuativo con i dirigenti (nominati dallo stesso ai sensi delle disposizioni di cui al testo unico degli enti locali) compete invece la valorizzazione del parametro "comportamenti organizzativi".

Per quanto attiene al Segretario l'OIV rimette al Sindaco una proposta di valutazione in ordine al parametro "performance organizzativa"; Quest'ultimo completa la valutazione con la determinazione dei punteggi relativi alle voci "obiettivi individuali e "comportamenti organizzativi".

Le schede finali del Segretario e dei dirigenti sono sottoscritte sia dal Sindaco che dall'OIV.

La gestione del sistema di valutazione è affidata al competente ufficio dell'ente ed all'OIV (o nucleo di valutazione). Essa è responsabile, in particolare:

- della corretta applicazione del processo e degli strumenti di valutazione,
- della elaborazione dei materiali descrittivi da fornire ai valutatori,
- della omogeneità complessiva delle valutazioni nelle diverse strutture e tra le diverse strutture,
- del "mantenimento tecnico" del sistema e degli strumenti di valutazione. Nell'ambito di questa funzione l'OIV può predisporre schemi-tipo di obiettivo gestionale ed individuale, schede attività ed ogni altro documento necessario per il funzionamento tecnico del sistema.

Il processo di valutazione si caratterizza per:

1. Piena responsabilità della valutazione attribuita ai ruoli direzionali

La valutazione è azione fondamentale del "dirigere". Viene assegnata ai dirigenti piena responsabilità della valutazione del lavoro dei propri collaboratori. Appare necessario, d'altra parte, favorire lo sviluppo nei ruoli direzionali delle competenze necessarie a "valutare bene", attraverso azioni concrete e ripetute nel tempo (formazione, affiancamento, altro).

2. Trasparenza di tutti gli elementi che compongono il processo

La trasparenza riguarda:

- i criteri ispiratori e gli obiettivi del sistema che sono chiari e condivisi: è chiaro, cioè, perché si valuta e con quali obiettivi;
- la scheda di valutazione, le dimensioni oggetto della valutazione, gli elementi utili alla valutazione e le scale utilizzate per la valutazione, sul cui significato, natura e rilevanza c'è chiarezza diffusa: è chiaro a tutti, cioè, cosa e come si valuta e attraverso quali strumenti;
- gli attori ed i ruoli coinvolti nella valutazione: è chiaro a tutti, cioè, chi istruisce la proposta di valutazione, chi valuta, chi è valutato.

3. Rilevanza e centralità della relazione e della comunicazione tra valutatori e valutati

Il processo di valutazione deve innescare un percorso "virtuoso" di comunicazione e di confronto nell'organizzazione all'interno dei diversi gruppi di lavoro e tra i vari livelli di responsabilità.

Il confronto e la comunicazione riguardano un “materiale”, fatto di dati, informazioni, riflessioni, opinioni, che è ricco, vitale ed utile per l’organizzazione e per gli individui.

Il processo di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ha frequenza annuale ed è costruito attorno a tre momenti fondamentali:

- a. un momento iniziale, in cui si condividono il piano della performance per l’anno e le prestazioni attese
- b. un momento intermedio, in cui vengono rilevati l’andamento delle attività, le eventuali modificazioni intervenute e le azioni correttive necessarie
- c. un momento finale, in cui avviene la valutazione e vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione e le azioni utili a migliorarla.

Il processo di valutazione si suddivide in fasi, alcune delle quali sono a loro volta articolate in azioni, che vedono coinvolti, con ruoli diversi, valutatori e valutati. In particolare:

- 1 Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della performance, l’ente formalizza l’assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di ufficio. In questa fase l’OIV (o nucleo di valutazione) verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. L’OIV, se istituito, procede alla convalida della pesatura degli obiettivi gestionali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.
- 2 In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l’amministrazione, anche su proposta dei relativi responsabili, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.
- 3 Entro il mese di settembre è attivata una fase di verifica degli obiettivi assegnati e dell’andamento dei parametri/indicatori inseriti nella scheda di attività di ciascun ufficio.
- 4 Entro la fine di aprile dell’anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del presente Sistema.

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 entro 15 giorni dalla data dell’incontro. Il valutatore, sentito l’Organismo Indipendente di Valutazione (o nucleo di valutazione), emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

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

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al valutatore, al Segretario dell’ente e all’Organismo Indipendente di Valutazione (o nucleo di valutazione);
- b. l’incontro tra le parti, ossia tra il valutatore, il Segretario, e il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell’Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;

- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il valutatore, anche su proposta del Segretario, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- d. in nessun caso la valutazione finale determinatasi per effetto della procedura di conciliazione può essere rivista al ribasso.

SEZIONE 4 – Graduatoria delle Posizioni Dirigenziali e delle Posizioni Organizzative

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

La graduatoria delle posizioni dirigenziali viene effettuata con decreto sindacale, su proposta del O.I.V. ove istituito o del N.I.V. sulla base dei seguenti criteri di valutazione:

Collocazione nella struttura

Indica il rapporto della posizione con le altre strutture e con l'attività complessiva dell'Amministrazione, con i suoi obiettivi, il grado di funzionalità e connessione rispetto all'intero sistema organizzativo dell'Azienda, esprimendo l'oggettivo spessore strutturale della posizione nel contesto di sviluppo organizzativo dell'Ente.

Indicatori:

Indicatori	Punteggio max	Motivazione sintetica
Oggettivo spessore strutturale della posizione nel contesto dello sviluppo organizzativo dell'Ente	8	
Livelli gestionali, politici e/o tecnici con i quali si relaziona la posizione dirigenziale.	8	
Personale funzionalmente assegnato e/o gestito: esprime in termini generali, quantitativi-qualitativi il peso obiettivo dell'attività direttiva gestionale e/o giuridica delle risorse umane	6	
Complessità del sistema interrelazionale gestito (determina la complessità dell'articolazione funzionale ed organizzativa gestita in relazione all'attività di coordinamento e di composizione necessaria tra le professionalità e le risorse in genere a disposizione ed in funzione del livello di rilevanza strategica del ruolo e delle esigenze di interrelazione con gli altri organi istituzionali)	8	
Totale punteggio	30	

Complessità organizzativa

Indica ed è correlata con la complessità della materia gestita, il livello di studio e ricerca richiesto, la complessità del sistema di relazioni gestito e delle risorse impiegate. Esprime il livello di polivalenza necessario per l'assolvimento delle attribuzioni connesse alla posizione in termini professionali, organizzativi, gestionali e cognitivi. Esplicita le competenze professionali e sottolinea il grado di professionalizzazione richiesto per l'assolvimento delle attribuzioni proprie in relazione anche alla emissione normativa sulle materie gestite dalla posizione:

Indicatori	Punteggio max	Motivazione sintetica
complessità della materia: cognizioni monodisciplinari multidisciplinari	5	
competenze professionali specialistiche: elevate medie	5	
complessità del sistema di relazioni gestito: - di tipo sistematico implicante professionalità di rilevanza strategica con molteplici soggetti interni esterni all'Ente - sistema di tipo complesso con limitato numero di soggetti interni esterni - sistema di tipo occasionale con limitato numero di rapporti interni	5	
complessità delle risorse umane impiegate: - risorse professionali altamente specializzate - risorse professionali specializzate - risorse professionali generiche	5	
complessità delle risorse strumentali: - di alto livello tecnologico - di livello ordinario	5	
attività intersettoriali gestite: - delinea il grado di coinvolgimento della posizione direttiva in attività multi settoriali con effetto esterno e/o interno; esprime il livello di polivalenza (esterno o interna) necessario per l'assolvimento delle attribuzioni connesse alla posizione, in termini professionali, organizzativi, gestionali.	5	
livelli di coordinamento diretto: specifica la complessità della gestione diretta delle risorse umane a disposizione, segnatamente per quanto attiene al relativo livello di professionalizzazione ed alla quantità e tipologia della funzionalità espresse, esprime il grado di complessità richiesta, dalla posizione nel diretto coordinamento funzionale delle posizioni professionali, immediatamente sotto ordinate	5	
Attività di studio e ricerca: Evidenzia in termini percentuali, l'attività di studio e ricerca necessariamente svolta per la cura e l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione direttiva, rispetto alla complessiva attività di ufficio. Esprime il livello di dedizione richiesto ad attività di studio e di ricerca applicata in funzione delle attribuzioni di competenza	5	
Totale punteggio	40	

Responsabilità gestionali interne ed esterne

Delinea i profili di responsabilità cui risulta esposta la posizione dirigenziale nell'attività. E correlata alle oggettive responsabilità contabili, amministrative, penali e civili cui è esposta la posizione:

Indicatori	Punteggio max	Motivazione sintetica
Grado di Responsabilità: - Civile - Amministrativa/patrimoniale - Contabile - Penale	10	
Spessore economico dell'attività. Esprime il peso gestionale sotto un profilo meramente quantitativo degli interventi o capitali amministrati della posizione e l'obiettivo spessore e attività di spese svolte nell'ambito della posizione direttiva:	5	
Valutazione strategica ed obiettivo spessore della spesa gestita dalla posizione dirigenziale	5	
livello di autonomia gestionale: focalizza l'ampiezza del raggio di autonoma determinazione propria della posizione direttiva avuto riguardo al grado di dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati e dalle direttive impartite esprime il livello di discrezionalità tecnica propria del ruolo rivestito	10	
Totale punteggio	30	

CALCOLO DEL VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE

Il valore della Posizione dirigenziale viene calcolato con le modalità di seguito riportate:

FASCIA DI VALUTAZIONE	VALORE ECONOMICO MINIMO
DA 0 A 50 PUNTI (valore minimo CCNL)	€ 11.533,17
FASCIA DI VALUTAZIONE	VALORE ECONOMICO AGGIUNTIVO
DA 50 A 100 PUNTI	<p>Il valore aggiuntivo si calcola in base al seguente procedimento matematico:</p> <p>Risorse del fondo di cui all'art. 26 CCNL 23/12/1999 destinate al finanziamento della retribuzione di posizione dei dirigenti: X</p> <p>Valore economico minimo pari a € 11.533,17 = Y</p> <p>$X - Y = Z$</p> <p>P_n = numero punti attribuiti al singolo dirigente oltre il minimo di 50</p> <p>Q = Sommatoria dei punti attribuiti ai singoli dirigenti oltre i 50 punti = ΣP_n</p> <p>Z : Q = S valore di un punto</p> <p>$S \times P_n$ = valore economico aggiuntivo dell'ennesimo dirigente</p>

La presente metodologia di graduazione si applica per le pesature effettuate successivamente alla adozione del presente atto.

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Gli incarichi si distinguono, per la diversa tipologia di funzioni e responsabilità attribuiti alla posizione organizzativa a cui corrispondono altrettante retribuzioni determinate con atto di Giunta acquisito il parere dell'organo interno di valutazione.

La graduazione di ogni singola posizione organizzativa avviene in base ai seguenti parametri:

1. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico da assegnare (max punti 36):

- 1.1 Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile e di autonomia gestionale: Punti da 0 a 24
- 1.2 Specializzazioni ed esperienze professionali richieste: Punti da 0 a 6
- 1.3 Necessità di studi, ricerche, aggiornamenti: Punti da 0 a 6

2. Complessità gestionale della posizione : (max 54 punti)

- 2.1 Complessità del quadro normativo di riferimento: Punti da 0 a 6
- 2.2 Complessità del quadro delle relazioni: Punti da 0 a 8
- 2.3 Interdisciplinarietà della posizione: Punti da 0 a 8
- 2.4 Complessità del processo di programmazione e prevedibilità e/o misurabilità dei risultati: Punti da 0 a 6
- 2.5 Complessità gestionale delle risorse umane: Punti da 0 a 6
- 2.6 Complessità utilizzo risorse strumentali: Punti da 0 a 6
- 2.7 Articolazione e/o frammentazione risorse economiche: Punti da 0 a 6
- 2.8 Rilevanza dell'incarico rispetto alla complessiva attività dell'Ente: Punti da 0 a 8

3. Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate (max punti 10)

- 3.1 Consistenza risorse umane: Punti da 0 a 4
- 3.2 Consistenza risorse finanziarie e strumentali: Punti da 0 a 6

Il valore economico delle Posizioni Organizzative graduato con la metodologia sopra indicata viene individuato come segue:

CALCOLO DEL VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il valore della Posizione organizzativa viene calcolato con le modalità di seguito riportate:

FASCIA DI VALUTAZIONE	VALORE ECONOMICO MINIMO
DA 0 A 50 PUNTI (valore minimo CCNL)	€. 5.164,56
FASCIA DI VALUTAZIONE	VALORE ECONOMICO AGGIUNTIVO
DA 50 A 100 PUNTI	Il valore aggiuntivo si calcola in base al seguente procedimento matematico: Risorse del fondo di cui agli artt. 31, 32 e 34 del CCNL 22/01/2004 destinate al finanziamento della retribuzione di posizione delle posizioni organizzative: X

	<p>Valore economico minimo pari a € 5.164,56= Y</p> <p>$X - Y = Z$</p> <p>P_n = numero punti attribuiti alla singola posizione organizzativa oltre il minimo di 50</p> <p>Q = Sommatoria dei punti attribuiti alle singole posizioni organizzative oltre i 50 punti = ΣP_n</p> <p>Z : Q = S valore di un punto</p> <p>$S \times P_n$ = valore economico aggiuntivo dell'ennesima posizione organizzativa</p>
--	--