All. A) Deliberazione Commissario Straordinario
con i poteri della G. C. n. 35 del 04/05/2012
IL SEGRETARIO COMUNALE
Emanuele Dott. Gaetano

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

in applicazione degli artt. 7, 8, 9 del D. Lgs. 150/09

COMUNE DI VILLAVERLA

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA:

1.1 le premesse

Il punto di partenza di qualsiasi sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema) e quindi il suo cuore, è la definizione del concetto di performance. Per **PERFORMANCE si intende: il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.**
La performance poi trova la sua concretizzazione da un duplice punto di vista:

1. quale performance organizzativa, e quindi legata ai risultati complessivamente generati dall'Ente nei confronti dei propri portatori di interesse, interni ed esterni;
2. quale performance individuale, legata al contributo che ciascun singolo dipendente pota alle priorità ed agli interessi dell'Ente.

Attorno al concetto di performance e dell'attività di sua ottimizzazione all'interno di ciascuna Pubblica Amministrazione, ruota l'intero impianto del D.Lgs. 150/09: il Decreto, in particolare, introduce obbligatoriamente anche per gli Enti alcuni nuovi strumenti quali:

- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Il Piano della Performance;
- La relazione sulla performance.

Il D.Lgs. 150/09 ha la finalità prioritaria di generare un processo di rinnovamento da parte della Pubblica Amministrazione italiana, sia mediante una crescente attenzione ai livelli di efficace ed efficienza da essa garantiti, sia attraverso una sua crescente apertura (trasparenza) nei confronti di tutti i propri stakeholder (per ottenere un Pubblico Settore sempre più a misura dei cittadini, vicino alle loro concrete e reali esigenze, ed in grado soprattutto di darvi risposta).

Oggetto del presente documento è proprio il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** che, originatosi nell'ambito delle previsioni contenute nella legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il conseguente decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto" (e tenuto inoltre conto del cosiddetto correttivo ovvero del D.Lgs. n. 141 del 01.08.2011) **rappresenta l'insieme completo delle metodologie, delle modalità, delle azioni aventi ad oggetto il controllo, la misurazione e la valutazione della performance, il tutto in relazione ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico e proficuo, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale e, soprattutto, ad accrescere i livelli di efficacia, efficienza ed economicità dell'Ente proprio grazie all'ottimale ed integrato utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione.**

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, rappresenta un

momento fondamentale di guida, verifica e controllo previsto quale elemento regolatore all'interno del più generale **Ciclo di Gestione della Performance**.
Il D. Lgs. 150/09 ha stabilito infatti nuovi principi e dispone nuove regole per tutta la Pubblica Amministrazione, proprio attraverso l'introduzione di un sistema complessivo di gestione della performance, denominato appunto Ciclo di Gestione della Performance, che per gli Enti Locali si va a sovrapporre ed integrare con quello che già con il D.Lgs. 267/00 (Testo Unico) era stato previsto quale processo guida, ovvero quello di Pianificazione, programmazione e Controllo. Qualsiasi processo di programmazione (qual'è il Ciclo della Performance) richiede da parte delle Pubbliche Amministrazioni una preliminare attività di adattamento dei propri regolamenti, istituti, processi, documenti di pianificazione e di gestione, sistemi di valutazione, alle logiche del nuovo Sistema, il tutto per perseguire cinque risultati:

- pianificare meglio,
- misurare meglio,
- valutare meglio,
- premiare meglio
- rendicontare meglio.

Tutto questo deve avvenire secondo un un'ottica di miglioramento continuo, di risultato (con meccanismi di verifica per le Amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti), di trasparenza e comunicazione biunivoco con l'esterno.

Il Ciclo di Gestione della Performance, composto allo stesso tempo da cultura aziendale e logiche, unitamente a propri strumenti di gestione, di programmazione e di controllo, di valutazione, prevede che il funzionamento interno di ogni Pubblica Amministrazione, avvenga nel pieno rispetto delle seguenti tre macro-fasi:

- FASE 1: PIANIFICAZIONE
  E' il momento preliminare a qualsiasi azione, quello in cui devono essere definiti (appunto pianificati) degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, il Segretario Generale ed i responsabili dell'Ente. Tutti devono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, così come il vertice dell'Ente deve attivamente partecipare alla loro programmazione preliminare. La coerenza tra indirizzi, programmi, azioni e risultati, è il primo elemento da garantire per realizzare un efficace ed efficiente ciclo di gestione della performance e, di conseguenza, per generare elevati standard di soddisfazione dei cittadini/utenti dei servizi dell'Ente.

- FASE 2: MONITORAGGIO / MISURAZIONE
  Il monitoraggio, cioè il controllo, è un momento cruciale da realizzarsi sia a cura degli organi di vertice politico-amministrativo per la parte di competenza, sia da parte degli apicali dell'Ente, sia con il coinvolgimento di specifici uffici quali, su tutti, quelli dedicati al controllo interno e di gestione, riservando un ruolo di supporto metodologico da parte del Nucleo di Valutazione.
  La misurazione è quel processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo

qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni. Il controllo, di tipo preventivo se effettuato già in sede di programmazione, concomitante quando operato in corso d'anno per verificare la coerenza tra la programmazione ed i risultati, finale se finalizzato a valutare le mete raggiunte, è sempre elemento cruciale per una organizzazione che punta ad un miglioramento continuo. La validità di un sistema di misurazione dipende a monte dalla capacità di programmare chiaramente il lavoro, ed a valle è condizione per una valutazione oggettiva e condivisa.

- FASE 3: VALUTAZIONE
  Per valutazione si intende: il processo di determinazione di un giudizio di sintesi quale risultato di una misurazione dettagliata per ciascuno degli ambiti di performance valutati (indicati dal legislatore). La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti, quindi sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e di monitoraggio. Proprio sulla base della coerenza riscontrata tra risultati previsti e risultati conseguiti da parte degli apicali (**posizioni organizzative)**, il Nucleo di Valutazione effettua le proprie analisi, supportato dalle misurazioni effettuate dai servizi di controllo interno e supportato dal Segretario generale per le valutazioni di diretta competenza, e le propone al vertice politico-amministrativo per le valutazioni di competenza: al vertice politico, quindi al Sindaco, spetta nel concreto la loro l'effettiva valutazione. Agli apicali dell'Ente spetta poi il compito, con la medesima coerenza metodlogica, di valutare il personale assegnato nel pieno rispetto dei contratti e della legislazione in materia: in particolare si sottolinea l'esigenza di garantire il rispetto delle recenti indicazioni nell'ambito della valutazione individuale di tutto il personale fornite dal D. Lgs. 150/09, all'art. 9 comma 2 dove si stabilisce che "*la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 (il presente Sistema di Valutazione della Performance) e collegate:*
  a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Alla luce di questo insieme articolato di considerazioni preliminari, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, deriva da un lato dall'esigenza di rispondere a specifiche disposizioni normative in attuazione del D. Lgs, 150/09, dall'altro dalla necessità/opportunità di dotare l'Ente di uno strumento che lo aiuti e supporti nel processo di miglioramento continuo e che sappia far sintesi di quanto contenuto nei vari documenti di programmazione dell'Ente. Va inoltre preliminarmente osservato come, rispetto a tale quadro normativo, sia importante sottolineare che per gli Enti Locali, quali sono i Comuni, l'attuazione delle indicazioni del D. Lgs. 150/09 passa, soprattutto in questa prima fase di implementazione ed avvio, attraverso l'attività di puntuale adeguamento ai principi della Riforma, e quindi nel pieno rispetto della propria autonomia regolamentare e gestionale (prova ne siano i primi adeguamenti che vanno operati proprio a partire dallo strumento cruciale di organizzazione e gestione dell'Ente rappresentato dal ROUSS, Regolamento degli uffici e dei servizi): ciò che viene richiesto ai Comuni in particolare, è di analizzare i propri istituti, regolamenti, processi e documenti e di aggiornarli alla luce dei principi fissati dalla Riforma.

A ciascun Ente viene quindi richiesto di identificare la propria originale soluzione per attuare il Ciclo di Gestione della Performance, nel rispetto della propria realtà organizzativa e degli strumenti utilizzati negli anni. A ciò si aggiunga che, per sua natura, il D.Lgs. 150/09 è composto di tre tipologie di articoli: articoli non applicabili agli Enti Locali; articoli direttamente applicabili; articoli che richiedono l'adeguamento degli ordinamenti ai principi. La scelta dell'Ente, e quindi la sua efficacia, dipende proprio dalla propria capacità di sapersi muovere all'interno di questo complesso percorso ed è così strettamente legata alle competenze possedute, a quelle che si è riusciti a sviluppare, nonché ai supporti cui l'Ente può far riferimento su tali materie.
Ad offrire un ulteriore supporto esterno agli Enti in questo percorso di adattamento ci sono, tra gli altri, le indicazioni fornite dalla CIVIT in generale (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza della PA), e dall'ANCI in particolare a cui è stato demandato il compito di fornire le linee guida in favore dei Comuni (mediante apposito protocollo nazionale siglato in data 16.10.2010).

Proprio l'ANCI, all'interno delle linee guida definitive in materia di attuazione del Ciclo di Gestione della Performance, riconosce al Sistema il merito di rappresentare "*il cuore pulsante dell'intero Ciclo*". Esso è il luogo deputato per le definizione delle regole e delle modalità con cui "*devono essere individuati e chiariti gli aspetti operativi e gestionali necessari per un corretto ed efficace svolgimento delle fasi successive del Ciclo stesso*"

Infine l'ANCI afferma che: "*il sistema è logicamente composto di due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità della misurazione: la misurazione della performance organizzativa; la misurazione della performance individuale*".

Il presente documento definisce quindi i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Villaverla secondo i principi dettati dalla legge in materia, le più recenti interpretazioni, le best practices che si stanno proprio oggi implementando.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, tra cui in particolare la Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua i contenuti che obbligatoriamente devono rientrare all'interno del Sistema e che quindi si ritroveranno nel proseguo del documento, ovvero:

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.

1.2 le finalità

Per essere efficace il Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance deve perseguire molteplici finalità tra cui:

- Ottimizzare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- Fornire strumenti per la verifica e la misurazione circa il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Informare e guidare i processi decisionali;
- Gestire in maniera più efficace le risorse;
- Promuovere i processi di miglioramento continuo;
- Promuovere la diffusione della qualità nella Pubblica Amministrazione;
- Valorizzare le competenze del personale;
- Rafforzare la capacità di accountability e la responsabilizzazione;
- Far arrivare la Pubblica Amministrazione più vicino ai propri stakeholder.

Quindi possiamo definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come quell'insieme di metodologie e processi, attraverso i quali l'Ente si pone nelle condizioni di misurare, controllare, valutare e verificare, sia la performance organizzativa che quelle individuali, il tutto letto in un'ottica integrata tra tutti gli strumenti di programmazione e di gestione in uso presso l'Ente.
Il Sistema ha come suo principale presupposto la corretta attuazione del più ampio e complesso Ciclo di Gestione della Performance, ed in particolare richiede la chiara esplicitazione delle strategie, delle politiche e degli obiettivi strategici da raggiungere, e delle aspettative connesse: tutti elementi che devono essere contenuti nel Piano della Performance (che viene declinato all'interno di ciascun Ente alla luce: da un lato delle chiare indicazioni di legge in materia, dall'altro dell'ampio spazio di autonomia esplicitamente concesso dalla legge agli Enti Locali, e ribadito nonché ulteriormente specificato e chiarito dall'ANCI all'interno delle proprie linee guida per l'attuazione della Riforma portata dal D.Lgs. 150/09).

Preso atto di queste osservazioni preliminari, della dottrina in materia, delle indicazioni di legge (ed in particolare degli artt. 3, 4, 5 comma 2, 7, 9 e 15 comma 1, del D.Lgs. 150/09), delle linee guida dettata dall'ANCI in materia di attuazione del D.Lgs. 150/09, delle best practices che si stanno maggiormente consolidando, ed inoltre preso atto delle risultanze della preliminare analisi conoscitiva dei documenti di programmazione, di gestione, di misurazione e controllo, contabili ed extracontabili, si ritiene opportuno adottare un Sistema per la misurazione e valutazione della performance fondato su strumenti di misurazione semplici ed integrato con i documenti obbligatori adottati nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance: un sistema di misurazione e valutazione focalizzato sui processi e che miri ad un percorso di miglioramento continuo dell'Ente e dell'organizzazione.
Questo elemento di miglioramento continuo richiederà un suo affinamento nel corso del tempo proprio per rispondere alle esigenze di accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente ed ai progressi che l'Ente saprà realizzare anche grazie a questi strumenti manageriali adottati: il Sistema potrà crescere e svilupparsi proprio in funzione dei risultati che saprà raggiungere si dal primo anno di concreta applicazione.

1.3 i riferimenti di legge

Si rende necessario in premessa soffermare l'attenzione sull'oggetto del presente sistema, ovvero **sull'articolo 7 del Decreto**, il cui rinvio all'applicazione dei relativi principi nei

propri ordinamenti a cura degli Enti Locali viene operato ai sensi dell'art. 16 comma 2: ne deriva che il Comune deve dotarsi di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che sia rispetto sono di quanto descritto nel citato articolo (almeno in termini di principi). Quindi il punto di partenza è quello di evidenziare il contenuto dell'art. 7 del D. Lgs. 150/09:

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

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 e' 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

Inoltre, l'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree (o Settori) di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione". L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di valutazione della performance dei responsabili all'Organismo indipendente di valutazione, di cui all'articolo 14 del Decreto, o ai Nuclei di Valutazione negli Enti Locali per il quali l'art. 14 del Decreto non viene direttamente richiamato, mentre il successivo art. 9 fissa i requisiti di minima dei nuovi sistemi di valutazione da individuare all'interno del presente Sistema della Performance.

Cruciale elemento di novità per gli Enti Locali (e più in generale per tutta la Pubblica Amministrazione) è l'individuazione, misurazione e valutazione di una **performance organizzativa,** differente ed ulteriore rispetto a quella individuale: performance individuale sulla quale gli attuali sistemi di valutazione avevano concentrato la propria attenzione, pur con metodologie anche molto differenti tra di loro dovute al forte grado di autonomia implementativa ed operativa lasciato agli Enti Locali

L'articolo 8, seppur non richiamato nell'ambito del Decreto stesso tra quelli ai cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti, definisce gli ambiti di misurazione e

valutazione della performance organizzativa e quindi rappresenta di sicuro un punto di riferimento anche per i Comuni. Infine la performance organizzativa viene comunque richiamata per gli Enti Locali:

- dall'articolo 7 circa l'organizzazione complessiva del Sistema;
- dall'art. 9 comma 1 lettera c dove si afferma che uno degli ambiti di valutazione dei responsabili attiene: "*alla **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, alle competenze professionali e manageriali dimostrate*";
- dall'art. 3 *comma 1:"la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla 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 di doveri, di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro raggiungimento".*
- dall'art. 3 *comma 2: "**ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e 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 CIVIT".*

Ecco che allora diventa prioritario approfondire quella che la legge definisce come la Performance Organizzativa, attraverso l'analisi in queste premesse degli ambiti in cui esa si può articolare, come stabilito del citato art. 8 del Decreto:

Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tutti gli ambiti di Performance Organizzativa vanno letti in un'ottica di sistema e non solo separatamente: infatti la Mission della Pubblica Amministrazione, di ogni ordine e grado, è quella di soddisfare i bisogni della collettività di riferimento, avvicinandosi ad essa, migliorando i propri servizi e la propria organizzazione, ottimizzando l'utilizzo delle risorse,

arrivando fino a raccogliere il giudizio circa il proprio operato direttamente da parte dei propri stakeholder. Data questa Mission universale per tutta la Pubblica Amministrazione, il contributo di ciascuna singola Amministrazione che si trova a governare in un dato momento storico, è rappresentato dalla Vision, ovvero dalla propria strategia da attuare per raggiungere la massima soddisfazione da parte di tutti gli stakeholder.
Ecco che gli ambiti fissati dal legislatore all'art. 8 del Decreto, rappresentano altrettanti punti di miglioramento della PA, occasioni attraverso le quali cercare il coinvolgimento di tutto l'Ente in azioni comunque destinate ad accrescere i livelli di efficacia, e/o efficienza, e/o economicità, e/o soddisfazione.
La performance organizzativa porta nel Pubblico Settore in maniere forte e stringente l'esigenza/necessità di cooperare all'interno di ciascun Ente per produrre risultati condivisi da sottoporre al giudizio dei destinatari stessi dell'attività. La performance organizzativa lega in maniera ancora più forte ciascun Ente al proprio territorio e quindi agli attori che in esso operano e vivono: essa porta ad operare in condizioni di massima trasparenza per consentire a tutti i esprime un giudizio fondato su condivisi ed oggettivi elementi.

L'articolo 9 del Decreto, infine, nell'introdurre gli ambiti di misurazione della performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti (Posizioni Organizzative laddove non è prevista la dirigenza) e le altre valutazioni, stabilendo espressamente:

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale
1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:
a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune** di seguito "Sistema", ha ad oggetto quindi sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (e quindi il contributo individuale ad essa), sia la misurazione e la valutazione della performance individuale di tutto il personale, differenziando però (come richiede espressamente la legge all'art. 9 commi 1 e 2) tra chi opera con ruolo di Posizione Organizzativa ed il resto del personale.

Gli altri riferimenti utilizzati per la redazione di questo Sistema, ed ai quali si rinvia per tutte gli eventuali approfondimenti, sono:
- D. Lgs. 150/09

- D. Lgs. 141/2011 (*Modifiche ed Integrazioni al precedente decreto di partenza).*
- delibera CIVIT n. 89/2010 (*indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance).*
- delibera CIVIT n. 104/2010 (*definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance).*
- delibera CIVIT n. 114/2010 (*indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance).*
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance
- Linee guida bis ANCI in materia di ciclo della performance
- Linee guida definitive ANCI in materia di ciclo della performance (edite in marzo 2011).

1.4 le parole chiave

Qualsiasi Riforma porta con se un proprio vocabolario che diventa necessario condividere fin dalle premesse del presente Sistema del Comune. Ecco quindi l'elencazione delle parole chiave su cui verte il Sistema e tutto il processo di rinnovamento:

a. Performance: il contributo che un soggetto (organizzazione, gruppo, singolo obiettivo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
b. Performance organizzativa: la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole aree/settori in cui si articola.
c. Performance individuale: la performance ottenuta dai singoli, o da gruppi, o comunque il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.
d. Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti col processo di declinazione della strategia), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del ciclo.
e. Misurazione della Performance: attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. È un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.
f. Valutazione della performance: analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle aree/settori/servizi/uffici, dai singoli, sulla base dei riscontri delle misurazione della performance.
g. Rendicontazione della performance: descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.
h. Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della performance.
i. Obiettivo: la definizione puntuale di un traguardo dell'Ente, che deve discendere da un processo di concretizzazione della strategia dell'Amministrazione.
j. Risultato: l'effetto concreto e misurabile che attraverso un obiettivo si vuol raggiungere.
k. Processo: insieme concatenato di attività da realizzarsi per raggiungere un risultato o parte di esso.

l. Indicatore: variabile o insieme di variabili, misurabile, che fornisce indicazioni sull'efficacia, o sull'efficienza, o sull'economicità, dell'attività realizzata per raggiungere un obiettivo. E' la misura lungo la quale si andrà a misurare prima e valutare poi il grado di raggiungimento di un obiettivo.
m. Target / valore atteso: è il valore che in via previsionale si attribuisce all'indicatore e che quindi sarà il parametro di riferimento da utilizzare con l'analisi degli scostamenti al fine di valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo.
n. Analisi degli Scostamenti: analisi dello scostamento tra risultati attesi (programmati) e risultati conseguiti. Trattasi di metodologia da utilizzare sia per la fase di misurazione, che per quella di valutazione.
o. Benchmarking: processo di confronto (intero all'Ente o esterno con altri Enti) volto ad individuare delle buone prassi da importare o estendere.
p. Stakeholder: colui o coloro che portano degli interessi: Sono singoli, gruppi formalizzati o no, che possono essere influenzati o possono influenzare le scelte dell'Ente.
q. Mappatura degli Stakehoder: è l'analisi volta ad individuare gli stakeholder sulla base di due parametri di riferimento: influenza ed interesse. L'attività di mappatura porta all'attuazione di 4 differenti politiche da attuare nei confronti dei vari stakeholder individuati.
r. Sistema informativo: è l'insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di servizi, processi, attività, risultati. Tali informazioni vanno gestite a sistema a vantaggio di tutto l'Ente: all'informazione deve quindi essere garantita la massima circolazione, dentro e al di fuori dall'Ente.
s. Input: fattori produttivi (quali tipicamente risorse umane, strumentali, finanziarie).
t. Output: risultato di un'attività,inteso come prodotto o servizio della stessa
u. Outcome: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione strategica. È il risultato letto dal punto di vista dello stakeholder che ne ha beneficiato.
v. Accountability: attività di rendicontazione da parte dell'Ente del lavoro garantito e dei risultati prodotti. Dall'insieme delle informazioni rendicontate, gli stakehoder devono essere messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio circa l'operato dell'Ente.

2. IL PROCESSO

Elemento centrale del presente Sistema, come ribadito dalla CIVIT nella sua funzione di coordinamento della fase applicativa del Decreto, è la definizione del processo di misurazione e di valutazione delle performance: in tale processo devono essere presi in considerazione i principi contenuti nella legge e nella deliberazioni della stessa CIVIT: tutto questo va poi sapientemente tradotto secondo una modalità che sia funzionale alle esigenze organizzative ed operative degli Enti e quindi nel pieno rispetto dell'autonomia e delle scelte già attuate. Questo è ancora più vero per un Comune che, in quanto Autonomia Locale, deve riuscire ad individuare la propria personale via per portare all'interno dei propri ordinamenti, istituti, processi ed attività, i principi della Riforma ed i processi dalla stessa richiesti come obbligatori.

I principali requisiti del processo che descrive il funzionamento dell'intero Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono quelli di:

- Consentire la massima chiarezza nei compiti e nelle responsabilità di tutti i soggetti a

vario titolo coinvolti.

- Consentire il coordinamento di tutte le attività previste nell'ambito del Ciclo della Performance.
- Dotare l'Ente di uno strumento di monitoraggio effettivo e funzionale alle proprie peculiari esigenze.
- Garantire il rispetto delle fonti di riferimento.

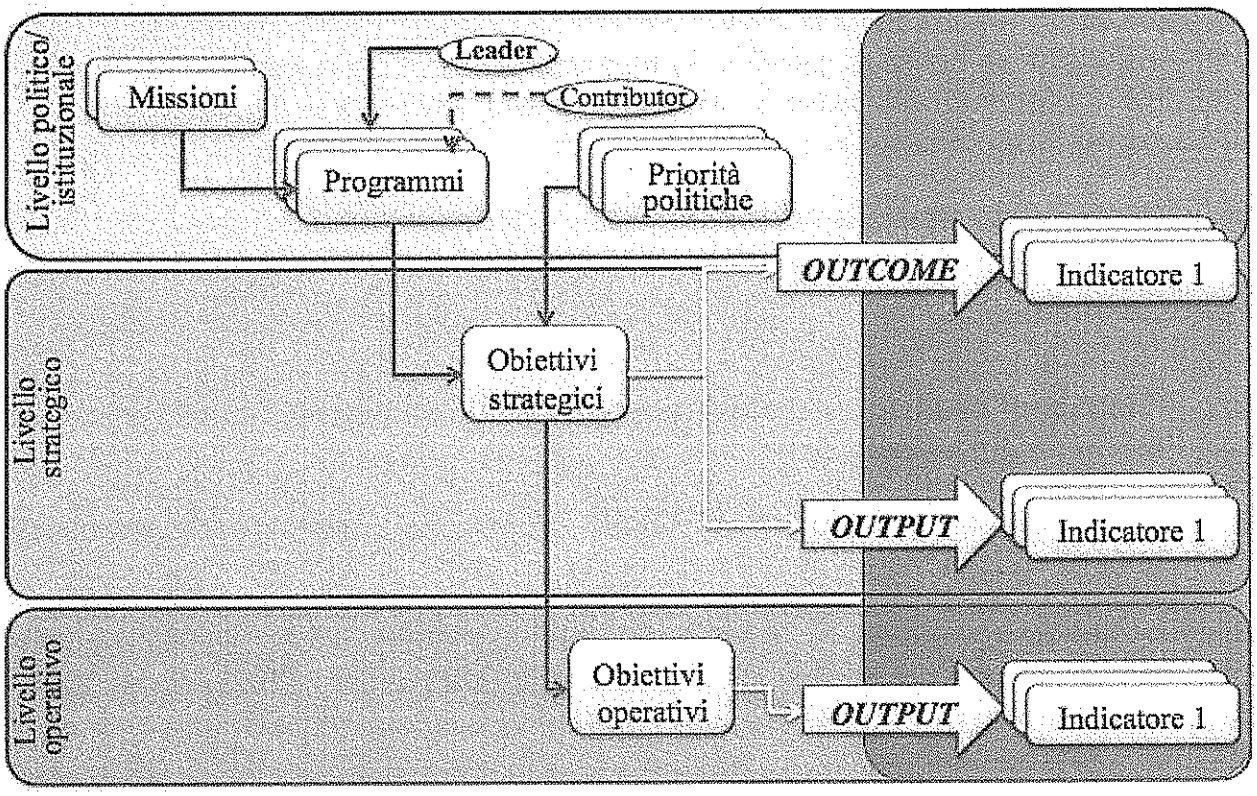
2.1 il Sistema di misurazione nell'ambito del ciclo della perfomance

Tutte le attività legate alla misurazione e valutazione della performance (in entrambe le sue accezioni di organizzativa ed individuale), costituiscono l'oggetto del presente sistema e rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di Gestione della performance disciplinato quel elemento centrale della recente Riforma. Tale ciclo rappresenta il cuore del modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. 150/09, ed infatti, come stabilito all'art. 4 (articolo di legge ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti):

1. *Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio,* ***il ciclo di gestione della performance.***
2. *Il ciclo di gestione della performance 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.

Va da se che il funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance non si discosta molto, come accennato, da quello che il D.Lgs. 267/00 (Testo Unico degli Enti Locali) definisce come processo di Programmazione e Controllo e che viene posto come guida del funzionamento degli Enti Locali. Si tratta ora di ripartire proprio dagli strumenti già in uso, potenziarli laddove necessario, metterli a sistema per consentire una loro lettura coerente ed integrata, inserendo in questo percorso i nuovi strumenti che il legislatore mette a disposizione quali: Piano della Performance, Relazione sulla Performance, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il Sistema disciplinato in questo documento, è proprio lo strumento per integrare tutti questi elementi e per dare organicità al percorso del Comune di recepimento dei principio della Riforma.
Il Sistema rappresenta un momento cruciale di verifica della congruità delle fasi precedenti e di controllo e garanzia per le fasi successive.

Il Ciclo di Gestione della Performance ha la finalità di garantire la coerenza tra la Mission e la Vision del Comune, dettate dall'Amministrazione, e gli obiettivi prima strategici di Ente e poi operativi legati ai singoli uffici e servizi; tale Ciclo in maniera grafica può essere così descritto (schema ripreso da deliberazione CIVIT):



Chiaramente tale modello di riferimento è valido per tutta la Pubblica Amministrazione, di ogni ordine e grado e di qualsiasi dimensione: ecco che si rendono necessari degli adattamenti legati al contesto specifico in cui il modello viene calato (questo è ancor più vero per un Comune visto il processo di adattamento ai principi della Riforma all'interno dei propri istituti, espressamente previsto dal D.Lgs. 150/09).
Per il Comune, le "priorità politiche", frutto della traduzione di Mission e Vision, vanno poi articolate attraverso gli strumenti dei programmi e progetti (della Relazione Previsionale e Programmatica), i quali a loro volta si traducono in obiettivi annuali (o pluriennali) affidati ai Responsabili unitamente alle dotazioni umane, finanziarie e strumentali necessarie per raggiungerli con strumenti quali Piano delle Performance, Piano esecutivo di Gestione e Piano degli Obiettivi.
Nel Comune quindi, tende a sfumarsi quella netta distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi, anche se si rende necessario grazie ai nuovi strumenti garantire che gli obiettivi affidati ai Responsabili siano effettivamente strategici, ossia siano coerenti con la programmazione di medio e lungo periodo ed abbiano dei contenuti di rilievo per l'Ente (come del resto richiesto all'art. 5 del Decreto quando vengono delineati i requisiti che devono possedere gli obiettivi), ed anche se è necessario che negli strumenti di programmazione vi siano allo stesso tempo obiettivi di performance organizzativa ed obiettivi di performance individuale.

Per quel che concerne il Piano della Performance richiesto dal legislatore, negli Enti Locali è l'ANCI stessa ad affermare come, almeno in una prima fase di avvio ed implementazione, esso sia sintesi dei contenuti rilevabili da bilancio di esercizio, Piano esecutivo di Gestione, Piano risorse ed obiettivi, Piano degli Obiettivi e Relazione

Previsionale e Programmatica, unitamente all'esigenza di tener conto dei nuovi elementi introdotti dalla Riforma quali la performance organizzativa: risulta chiaro quindi come la prima necessità sia quella di garantire la massima coerenza tra questi strumenti e, anche mediante i contenuti del presente Sistema, vi sarà l'attenzione ad operare in questa direzione nel corso del tempo.

Sicuramente infine, rimane la necessità di dotarsi di sistemi atti a monitorare e misurare, anche attraverso Indicatori di performance ed Indicatori di impatto, i risultati dell'azione ai vari livelli.

2.2 Ambiti di misurazione e valutazione della performance per i responsabili con Posizione Organizzativa

Entrando ora nel merito del contenuto primario del Sistema, esso richiede l'individuazione dei sistemi di valutazione dei responsabili e del personale, il tutto nel pieno rispetto dei principi fissati in particolare dagli artt. 7 e 9 del Decreto; le nuove schede di valutazione vengono informate quindi ai principi ivi contenuti unitamente alle indicazioni ed interpretazioni fornite per gli Enti locali da parte dell'ANCI e dalla CIVIT (con le apposite delibere ricordate in premessa).

Il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area responsabili con Pozione Organizzativa**, prevede che la misurazione della performance rispetti quanto stabilito dall'art. 9 comma 1, ovvero:
1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:
a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Conseguentemente a tali disposizioni, la scelta del presente Sistema è ricaduta su di una scheda unica di valutazione all'interno della quale si articolino tutti gli elementi previsti come indispensabili (obiettivi, competenze e capacità, capacità di valutare, performance individuale e contributo alla performance organizzativa).
Nel dettaglio:

- ✓ Una prima sezione, con un complessivo peso strategico del **60%** dedicata alla valutazione di due elementi previsti dal legislatore, ovvero: **performance organizzativa complessiva (contributo ad essa); performance individuale e di area/settore di appartenenza.**
  Per quel che concerne la performance organizzativa (vera novità introdotto dal D.Lgs. 150/09), essa viene programmata, e quindi successivamente monitorata, misurata e valutata, sulla base di uno o più obiettivi inseriti all'interno degli strumenti di programmazione, aventi carattere generale e trasversale, che richiedono la collaborazione di tutti i Responsabili dell'Ente, congiuntamente, e che devono

condurre a dei risultati in grado di determinare dei significativi impatti anche all'esterno dell'Ente. Tali obiettivi dovranno avere ad oggetto uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del Decreto ovvero: attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni; attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi; rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
Questo/i obiettivo/i viene assegnato ai Responsabili attraverso il Piano delle Performance (di cui al regolamento degli Uffici e Servizi), unitamente agli obiettivi individuali e di settore affidati con il medesimo strumento. L'elemento di valutazione in oggetto, denominato appunto come **contributo alla performance organizzativa** (lettera c, comma 1, art 9 del Decreto) verrà misurato in generale a partire dai risultati complessivamente ottenuti dall'obiettivo/i di performance organizzativa attribuito, per arrivare a verificare il contributo effettivamente apportato dal singolo Responsabile. L'obiettivo/i annuale di performance organizzativa andrà affidato a tutti i responsabili congiuntamente, e a ciascuno spetterà il compito di attuarlo per il proprio settore di competenza in maniera integrata con tutti gli altri.
L'obiettivo/i comporta la necessità di operare in maniera collaborativa ed integrata da parte di tutti i soggetti coinvolti, e deve comportare dei risultati di portata generale per l'Ente, con ricadute in termini di efficacia, o efficienza, o economicità complessivi.
La valutazione verrà espressa secondo una scala misurata in centesimi

Per quel che concerne invece la valutazione della **performance individuale e di area/settore di appartenenza** (lettere a, b, comma 1, art 9 del Decreto), questa viene programmata, e quindi successivamente monitorata, misurata e valutata, attraverso obiettivi (idoneamente costruiti e comunque correlati ad indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità) affidati a ciascun singolo responsabile con idoneo atto programmatico annuale (il Piano delle Performance). All'interno di tale documento di programmazione dovranno essere quindi presenti sia obiettivi individuali e di area, affidati a ciascun Responsabile, sia quelli comuni di performance organizzativa

A livello di scheda tecnica, verrà assegnato un giudizio puntuale per ciascun obiettivo, sempre espresso in una scala di valutazione in centesimi, che successivamente verrà ponderato sulla base del peso strategico assegnato dalla Giunta a ciascun obiettivo (si sottolinea come il peso strategico dovrà tener conto dell'insieme di obiettivi assegnati a ciascun responsabile, siano essi di performance organizzativa o individuale).

- ✓ La seconda sezione della scheda di valutazione va a completare il sistema con gli altri due elementi previsti dal legislatore, con un peso strategico del **40%:** questa

sezione risponde alle indicazioni delle lettere c (in parte) e d, comma 1, art 9 del Decreto. In questa sezione della scheda di valutazione individuale vengono inseriti Indicatori e Parametri atti a valutare **competenze professionali e manageriali, capacità, abilità (skills), unitamente ad un elemento specifico qual è la capacità di valutare**. Tutti gli elementi oggetto di questa seconda sezione, sono legati ad una sorta di prontuario (manuale delle competenze) utile per la loro lettura e per la successiva attribuzione della valutazione (una guida per valutatore e per valutato, in grado di consentire la massima oggettività e trasparenza al Sistema). Anche in questo caso la valutazione viene espressa in centesimi.

Il risultato complessivo e' un sistema equilibrato e bilanciato, rispettoso delle indicazioni del legislatore, coerente da un lato con le esigenze della riforma, con quelle dell'Ente e con le finalità specifiche rappresentate dai sistemi di valutazione, che prende avvio dal sistema preesistente e lo fa evolvere con l'introduzione dei nuovi elementi richiesti dal legislatore.

L'ANCI, all'interno delle proprie "linee guida definitive in materia di ciclo della performance (per l'applicazione del D. Lgs. 150/09 negli Enti Locali, edizione di marzo 2011)" ha infatti espressamente stabilito che: "*il Sistema di misurazione e valutazione della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità della misurazione:*

- *la misurazione della performance organizzativa.*
- *la misurazione della performance individuale".*

Inoltre sempre all'interno delle linee guida l'ANCI così si esprime: "*..... la misurazione della performance organizzativa di Ente..... nel prendere in esame gli ambiti di cui all'art. 8, 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.*

Ancora l'ANCI, all'interno del già citato documento afferma che: "*per quel che concerne al valutazione dei dirigenti (responsabili con PO), sarà fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente (responsabile) 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.....Sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali*"
All'interno del presente Sistema, anche questo suggerimento viene prontamente colto andando a prendere in considerazione allo stesso tempo il contributo alla performance organizzativa, gli obiettivi individuali, ed i fattori di competenza della performance individuale.

Trattandosi del primo anno di applicazione di tali Sistemi richiesti nell'ambito del processo di riforma introdotto dal D. Lgs. 150/09, ci si riserva, alla luce dei risultati raggiunti, dell'esperienza acquisita, del confronto/benchmarking con le altre esperienza maturate sul territorio nazionale, e soprattutto delle evoluzioni nel quadro legislativo ed interpretativo, di apportare gli opportuni correttivi negli anni successivi.
Passiamo ora all'analisi del dettaglio dei contenuti della scheda di misurazione e valutazione per i responsabili con Posizione Organizzativa.

2.2.1 Valutazione del contributo alla performance organizzativa di Ente

La misurazione della performance organizzativa complessiva di Ente, come detto, fa riferimento ad uno o più obiettivi affidati congiuntamente a tutti i Responsabili del Comune, ricavati da uno o più degli ambiti ben definiti dall'art. 8 del Decreto, e viene valutata sulla base del contributo che ciascun Responsabile è in grado di apportare ai risultati complessivamente raggiunti dall'Ente (relativamente all'obiettivo assegnato).
Tra gli obiettivi assegnati ai responsabili con il Piano delle Performance, vi sarà anche quello (o quelli) di performance organizzativa di intero Ente e, nella corrispondente scheda di valutazione dei responsabili (PO), si andrà a valutare il contributo di ciascun responsabile, per la parte di competenza, al raggiungimento dei risultati mediante l'attribuzione di idoneo punteggio: si ribadisce come, alla luce dei risultati di performance organizzativa, si misurerà il contributo di ciascuno.
Di anno in anno la performance org.va di Ente verrà letta, programmata, misurata e valutata sulla base di specifici obiettivi annuali trasversali (affidati quindi a tutti i responsabili dell'ente), collegati allo stesso tempo sia agli ambiti operativi previsti dall'art. 8 del Decreto, sia alla strategia di mandato dell'Amministrazione.

Tali obiettivi trasversali e comuni, al pari di tutti gli altri obiettivi individuali verranno corredati dai necessari Indicatori per la misurazione, e verranno chiaramente valutati sulla base del loro grado di raggiungimento. Ciascun responsabile avrà quindi il compito di rendere operativo l'obiettivo per la propria area di competenza, portando così dei risultati in termini di innovazione, o di miglioramento, o di maggiori efficacia ed efficienza, o ancora di avvicinamento dell'Ente agli stakeholder: risultati quindi in grado di apportare migliorie complessivamente all'intero Ente ed alla sua percezione dall'esterno.

L'obiettivo (o gli obiettivi) di performance organizzativa, vengono di anno in anno formulati all'interno degli strumenti di pianificazione dell'Ente (Piano delle Performance e sue rappresentazioni), insieme con gli obiettivi individuali e di area/settore. L'obiettivo di performance organizzativa sarà quindi uguale per tutti i responsabili, ed ognuno avrà il compito di attuarlo nel proprio settore di competenza, attraverso la realizzazione di idonee iniziative/attività/interventi. La valutazione dell'obiettivo o degli obiettivi di performance organizzativa, viene effettuata in centesimi (come per tutti gli altri elementi della scheda).
Nel momento in cui viene elaborata la pesatura strategica degli obiettivi, andranno presi in considerazione tutti quelli affidati a ciascun responsabile, quindi sia quelli collegati alla performance organizzativa, sia quelli di performance individuale.

2.2.2 Valutazione della performance individuale e di area/settore fondata sugli obiettivi assegnati ed i relativi indicatori di misurazione.

Elemento centrale e cruciale per l'intero Ciclo di gestione della Performance in generale, e per il presente Sistema, sono gli obiettivi e le modalità di loro programmazione/definizione/costruzione: obiettivi che devono essere coerenti ed aderenti a quanto stabilito all'art. 5 comma 2 del D. Lgs. 150/09, ovvero:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- commisurati a valori di riferimento
- confrontabili;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.
- coerenti con la pianificazione di medio-lungo periodo, di derivazione degli indirizzi

Gli obiettivi individuali di esercizio vengono affidati a ciascun responsabile dopo essere stati programmati (secondo i processi interni stabiliti dall'Ente), e sono contenuti all'interno degli strumenti di programmazione che rappresentano nel loro complesso il Piano delle Performance: tali obiettivi contengono gli elementi necessari per la misurazione e valutazione preventive, concomitanti e successive da operarsi a cura del controllo di gestione interno, unitamente agli elementi per la loro corretta valutazione a cura del Nucleo di Valutazione. Gli obiettivi devono contenere gli elementi utili per la loro misurazione prima e valutazione poi: devono quindi essere correlati ad indicatori, anche di natura temporale, ed a target previsionali. Anche in questa direzione l'Ente deve migliorare, per arrivare ad avere elementi di valutazione temporali, qualitativi, quantitativi, da associare a ciascun singolo obiettivo, il tutto per ottenere più risultati:

- chiarire le aspettative/attese
- rendere il più oggettivo possibile la valutazione
- ottenere elementi per una valutazione anche dall'esterno
- ottenere un sistema di comunicazione efficace dei risultati

Gli obiettivi, come detto in precedenza, devono essere allo stesso tempo coerenti con gli indirizzi del programma di mandato, con tutti gli strumenti del Ciclo di Gestione della Performance, e con la programmazione finanziaria: tali attenzioni sono basilari e cruciale proprio nell'ottica della Riforma. L'efficacia e l'efficienza del Ciclo di Gestione della Performance dipendono proprio dalla capacità di garantire tale coerenza: questo è uno degli elementi di fondo del Decreto, ed in questa direzione si rende necessario lavorare nel medio/lungo periodo da parte del Comune, anche utilizzando il presente Sistema ed i suoi strumenti quali leve per giungere a tali risultati.

Conclusosi l'esercizio, ciascun responsabile elabora una relazione sulla base delle risultanze finali e la presenta al Segretario Generale ed al Nucleo di Valutazione; tale relazione va predisposta entro **il mese di gennaio** all'esercizio in valutazione.
Il Nucleo di Valutazione, a cui spetta il compito di predisporre la proposta di valutazione dei responsabili con Posizione Organizzativa per la parte di diretta competenza (obiettivi),

analizza il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base degli elementi forniti a supporto e di eventuali altri dati si rendessero necessari, oltre che sulla scorta delle informazioni ricavate dai colloqui individuali da tenersi con i responsabili stessi. A ciascun obiettivo affidato viene attribuito un punteggio a cura del Nucleo che ne verifica così il grado di raggiungimento finale (espresso sempre in centesimi).

Gli obiettivi rientranti in questa sezione sono allo stesso tempo individuali, in quanto affidati a ciascuna Posizione Organizzativa per la loro realizzazione e, se letti nel loro complesso di insieme di obiettivi affidati ad un unico responsabile, rappresentano anche la performance di settore/area.

2.2.3 Valutazione della performance individuale: competenze ed abilità

La performance individuale è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità, abilità, comportamenti (skills) messi in atto da ciascun Responsabile nell'attività di realizzazione degli obiettivi. Tutti questi elementi vengono raccolti in 6 sottosezioni denominate rispettivamente:

- capacità di gestire il tempo e flessibilità (Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni)
- sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare (Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro)
- Rispetto regole senza introdurre formalismi (Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e "burocratismi" e promuovendo la qualità dei servizi)
- Attività di Pianificazione e controllo (Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione)
- capacità di innovazione ed orientamento ai risultati (Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedimentali ed orientamento al perseguimento dei risultati).
- orientamento (relazione) al cliente/utente interno/ esterno (amministratori, utenti, collaboratori).
- Contributo all'integrazione tra uffici e capacità di adattamento (Contributi all'integrazione tra diversi uffici e servizi all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle modalità operative).

La valutazione di questa sezione avviene utilizzando il medesimo range valutativo espresso in centesimi per ciascun elemento (la valutazione finale è la media dei punteggi attribuiti ai singoli fattori): in questo caso il Nucleo di Valutazione rinvia l'attribuzione dei relativi punteggi alle indicazioni fornite dal Segretario/Direttore Generale al quale è attribuito il "ruolo di raccordo tra l'organismo e l'organizzazione dell'Ente". È garanzia infatti di un sistema efficace ed equilibrato, che gli elementi di valutazione siano ponderati e siano affidati, quando hanno a che fare con la conoscenza diretta del valutato derivante dal

lavoro quotidiano (come succede quindi per gli elementi oggetto di questa sezione del Sistema), ad una figura interna di garanzia qual è quella del Segretario.

Nella presente regolamentazione, al fine di poter guidare la valutazione dei sette (7) elementi oggetto della presente sezione, viene fornito il quadro di riferimento cui ci si dovrà attenere: una sorta di guida alla valutazione utile sia per i valutatori che per i valutati.

Di seguito la regolamentazione degli elementi oggetto di valutazione per la sezione della performance individuale:

GUIDA ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

	LIVELLI			
DEFINIZIONE	**Da 0 a 20**	**Da 30 a 40**	**Da 50 a 70**	**Da 80 a 100**
1.FLESSIBILITA' E AUTONOMIA: capacità di gestire il tempo e flessibilità (Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni)	Non si dimostra flessibile alle esigenze dell'organizzazione: tende a svolgere solo il lavoro assegnato e rifiuta di svolgere incarichi non previsti. Tende ad evitare i lavori che escono dalla routine, dinanzi ad un problema non cerca di individuare le possibili soluzioni.	Ha dimostrato sufficiente flessibilità, ma ha avuto bisogno di essere sollecitato in momenti di emergenza o per svolgere nuovi incarichi. Ha spesso bisogno del supporto dei colleghi per affrontare problemi nuovi e imprevisti, che percepisce come ostacoli.	Ha dimostrato adattabilità e disponibilità ad affrontare cambiamenti e imprevisti. Si è offerto spontaneamente di dare aiuto ai colleghi (e/o collaboratori) per concludere un progetto. Propone spesso soluzioni efficaci ai problemi operativi che incontra.	E' sempre disponibile a nuovi incarichi, propone egli stesso cambiamenti, diventando punto di riferimento per gli altri. Apprende dal cambiamento. Si assume la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole al meglio. Cerca autonomamente di migliorare il proprio lavoro, studia le soluzioni ai problemi, fa sforzi straordinari.
2. SVILUPPO DEGLI ALTRI E CAPACITA' DI VALUTARE sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare (Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro).	Non si dimostra interessato alla crescita professionale dei propri collaboratori, non si preoccupa di monitorare il loro rendimento, non è quindi in grado di comprendere di quale tipo di supporto essi hanno bisogno per migliorare.	Sufficientemente interessato a migliorare le competenze dei propri collaboratori, cerca di supportarli mettendo a disposizione la propria esperienza, senza però aver chiaro quali sono le carenze di ciascuno. Non è in grado di concepire un piano sistematico di sviluppo.	Attento al miglioramento profes-sionale dei propri collaboratori, mette a disposizione la propria esperienza, propone corsi di formazione e aggiornamento sulle novità del settore.	Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori, monitorando le loro prestazioni e potenzialità con strumenti formalizzati; interviene progettando piani di aggiornamento e sviluppo, affida compiti e obiettivi di crescente responsabilità .

3. GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO Rispetto regole senza introdurre formalismi (Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e "burocratismi" e promuovendo la qualità dei servizi)	Lavora con scarsa sollecitudine e precisione, esercita un'appli-cazione fisica e mentale di scarsa intensità in relazione alla qualità e quantità di lavoro affidatogli. Dimostra scarso in-teresse per i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro.	Lavora con modesta o normale sollecitudine e precisione, eser-cita una applicazione fisica e mentale di discreta intensità in relazione al lavoro affidatogli. Dimostra un occasionale interesse verso i problemi di ottimizzazione dei costi e dei tempi.	Lavora con notevole sollecitudine e precisione, di rado è necessario intervenire per correggere l'esecuzione del lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale di media intensità. Dimostra un costante interesse verso problemi di minimizzazione di tempi e costi.	Lavora con massima solleci-tudine e precisione, anche di fronte a notevoli carichi di lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale intensa. Trova costantemente soluzioni per minimizzare l'uso delle risorse. Valuta sempre il rapporto costi/ benefici di tutte le possibili soluzioni.
4. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO Attività di pianificazione e di controllo (Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di programmazione e di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione)	Predispone con poca chiarezza i programmi delle attività senza tener conto delle priorità. Non riesce a gestire bene il tempo nella fase di realizzazione. Non effettua controlli puntuali	Riconosce solo le decisioni rilevanti e definisce parzialmente i programmi delle attività e le azioni necessarie per la realizzazione dei progetti. Effettua solo i controlli di legge.	Sa gestire progetti complessi per entità e diversificazione delle risorse coinvolte. Dimostra di saper fronteggiare fatti imprevisti e di riformulare i programmi in base alla variabilità del contesto. Monitora l'andamento delle attività, adotta eventuali idonee azioni correttive di media complessità	Articola complessi piani di azione attraverso l'approfondimento e il controllo dei fattori rilevanti. Raggiunge l'obiettivo oltre gli indicatori prefissati ovvero in contesti molto mutevoli.
5. INNOVAZIONE ED ORIENTAMENTO AI RISULTATI (Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedimentali ed attenzione ai risultati da raggiungere..	Manifesta inerzia per raggiungere gli obiettivi. Non si attiva per ricercare l'individuazione di soluzioni alternative ai problemi.	Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni. Ricerca più approcci e soluzioni ad un problema riproducendo però schemi tradizionali	Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi. Riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali	Dimostra capacità di stabilire e raggiungere obiettivi importanti, di mantenere elevati *standard* indirizzando anche l'attività degli altri. Riesce ad ampliare i possibili approcci ai problemi trovando soluzioni alternative rispetto a quelle usuali.

6. ORIENTAMENTO (relazione) AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO: capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente/ interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assi-stenza efficiente ed effica-ce. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile.	Non risponde alle attese. Non capisce i bisogni dei clienti/ utenti e non si attiva per soddi-sfarli. Non si preoccupa di tra-smettere con il proprio comportamento un'immagine positiva dell'Ente e/o settore.	Offre il servizio e l'assistenza minimi indispensabili, dimo-strandosi rigido e formale di fronte a richieste insolite o di difficile comprensione. Cura po-co la soddisfazione del clien-te/utente e gli aspetti di rela-zione e di immagine dell'Ente/settore.	Risponde a richieste di infor-mazioni, comunica con regolarità con il cliente/utente: si informa sul suo livello di soddisfazione. E' affidabile, puntuale e scrupoloso. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni. Si preoccupa dell'immagine dell'Ente.	E' sempre a completa dispo-sizione del cliente/utente, risolve anche problemi com-plessi con tempestività e competenza. Si impegna costantemente per fornire una buona immagine dell'Ente.
7. INTEGRAZIONE TRA UFFICI E CAPACITA' DI ADATTAMENTO Contributo all'integrazione tra uffici e capacità di adattamento (Contributi all'integrazione tra diversi uffici e servizi all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle modalità operative).	Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distac-cato e poco socievole, ha difficoltà a lavorare insieme agli altri. Tende a creare problemi nei rapporti con i colleghi. Dimostra disinteresse per le richieste altrui. Non si adatta al contesto che cambia.	Collabora se richiesto. Generalmente va d'accordo con tutti, non è tuttavia molto affiatato e non sempre si controlla. Dimostra scarsa propensione a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con questi. Nei momenti di cambiamento reagisce con diffidenza.	Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a ricomporre i contrasti ed a promuovere la cooperazione. Non si attribuisce i meriti altrui. Sa accettare il cambiamento ed affrontarlo	Collabora molto volentieri ed armonizza perfettamente con gli altri. Si adopera per creare un clima cordiale, aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa riconoscere i meriti di chi ha fatto il lavoro. Comprende le esigenze degli altri, mettendo in atto comportamenti adeguati Sa anticipare il cambiamento ed è quindi in grado di affrontarlo nel migliore dei modi.

2.2.4 Sintesi scheda e modalità di calcolo

La scheda di valutazione si conclude con una sezione riepilogativa di sintesi dove confluiscono le due sezioni di cui essa si compone. In tale sintesi i giudizi (attribuiti nelle relative sezioni) vengono ponderati secondo il peso attribuito a ciascuna sezione, ovvero: 60% contributo alla performance organizzativa e performance individuale e di area/settore; 40% performance individuale (fattori comportamentali, competenze, capacità di valutare).

Il risultato è un valore, anch'esso espresso in centesimi, a cui viene associata l'attribuzione dell'indennità di risultato e la sua graduazione (comunque secondo le modalità di calcolo attualmente già in uso). Nello specifico abbiamo che per punteggi inferiori a 60 punti non si assegna l'indennità di risultato. Per punteggi compresi tra 60 e 100 si assegna l'indennità di risultato compresa tra il 10% ed il 25% dell'indennità di posizione già assegnata.
L'indennità di risultato (i.r.) in valore percentuale per un punteggio p ottenuto all'interno dell'intervallo tra 60 e 100 punti è ottenuta con la seguente formula:
i.r. (in percentuale dell'indennità di posizione) = 15p-500 = % dell'indennità di posizione.
40

2.3 Ambiti di misurazione e valutazione della performance del personale (non posizione organizzativa)

Il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area dipendenti**, , al fine di garantire come prescritto dalla Legge la coerenza dell'intero Sistema di Valutazione del Comune, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa rispettino quanto stabilito dall'art. 9 comma 2, e quindi:
"La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".
Conseguentemente, partendo dall'analisi delle schede attualmente in uso per il personale, è cruciale che esse rispondano:

- alla normativa;
- alle necessità operative dell'Ente;
- all'esigenza di garantire la coerenza tra tutti i sistemi di valutazione del personale del Comune.

Le schede attualmente in uso per il personale, rispondono già alle esigenze previste dal Decreto. Infatti, ciascun dipendente dell'Ente, viene valutato sia sulla base di obiettivi individuali o di gruppo affidati con gli strumenti di programmazione che nel loro insieme rappresentano il Piano delle Performance, sia sul loro contributo all'interno dell'ufficio e del settore di riferimento, unitamente a competenze e capacità dimostrate.
La scelta di conseguenza è quella di mantenere il medesimo modello con la sua graduazione, rinviando in toto a quanto già stabilito all'interno dei contratti decentrati.

2.4 Tempi fasi, modalita' e soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Il processo di misurazione e valutazione della performance rappresenta il cronoprogramma delle azioni da realizzare e dei tempi da rispettare per garantire la piena funzionalità del Ciclo di gestione della performance.
Conseguentemente, nel definirne in maniera puntuale il processo che porterà alla valutazione, si rende necessario definire le tappe del processo più generale del Ciclo di

gestione della performance, coerentemente con quanto già stabilito dal Comune attraverso gli idonei strumenti di pianificazione e regolamentazione.

a) Approvazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale, e della relativa Relazione Previzionale e Programmatica, secondo i tempi stabiliti dalla legge.
b) Approvazione Piano delle Performance, rappresentato dall'insieme di Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione / Piano degli Obiettivi da parte della Giunta secondo i tempi stabiliti dal proprio regolamento di contabilità.
c) Gli obiettivi strategici, di performance organizzativa ed individuale e di area/settore, andranno correttamente predisposti (nel rispetto dei requisiti stabiliti dall'art. 5 del Decreto) che guideranno il processo di misurazione prima e valutazione poi dei responsabili Posizioni Organizzative e del resto del personale.
d) Tra gli obiettivi sarà necessario individuarne almeno 1 (uno) di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. Un obiettivo unico per tutti Responsabili con PO dell'Ente, avente carattere trasversale, inerente uno degli otto ambiti individuati dall'art.8 *a)l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*
e) **Alle scadenze del 30 giugno e 30 settembre** deve essere trasmesso uno stato di avanzamento parziale degli obiettivi, mediante compilazione delle apposite schede da parte dei responsabili con PO ed annessa relazione. Tali schede vanno trasmesse al Direttore / Segretario Generale e, per conoscenza, al Nucleo di Valutazione.
f) **Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione,** ciascun Responsabile con PO dovrà trasmettere la relazione conclusiva circa il grado di raggiungimento degli obiettivi al Direttore / Segretario Generale ed all'Organismo Indipendente di Valutazione.
g) **Ciascun responsabile dovrà stabilire all'interno del proprio settore le modalità ed i tempi per le attività di monitoraggio e controllo.**
h) Compatibilmente con quanto previsto all'interno del proprio Regolamento degli Uffici e dei Servizi il Comune, per l'esercizio oggetto di valutazione, provvede alla redazione degli strumenti di rendicontazione (relazione sulla performance) con il contributo di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.

Il processo specifico di valutazione della performance dei Responsabili con PO si articola in un insieme di fasi temporalmente concatenate:

- Predisposizione delle relazioni finali a cura dei responsabili e trasmissione al Segretario Generale ed al Nucleo entro il 31/01 dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.
- Avvio formale del processo di valutazione da parte del Nucleo.
- Incontro individuale tra Nucleo, Segretario Generale e ciascun responsabile.
- Eventuali approfondimenti ed integrazioni a cura del Nucleo.
- Conclusione del processo con redazione delle proposte di schede di valutazione dei responsabili con Posizione Organizzativa, condivisione con il Segretario generale per il completamento delle stesse alla luce delle competenze di cui detto in precedenza, ed inoltro al Sindaco entro il 30.04 (soggetto individuato quale responsabile della valutazione).
- Trasmissione ai responsabili di Posizione Organizzativa delle valutazioni.
- Dalla consegna di dette schede di valutazione ai responsabili, i valutati possono elaborare delle osservazioni scritte da sottoporre al Sindaco, al Segretario Generale, ed al Nucleo di Valutazione entro 20 gg dalla consegna delle schede per proporre un riesame della propria valutazione.
- Al ricorso segue una nuova convocazione del ricorrente (nei 30 giorni successivi).
- Al termine del processo, il Nucleo deve esprimersi in merito al ricorso predisponendo idonea relazione da presentare al Sindaco nella quale dare atto delle risultanze del proprio lavoro (entro 15 giorni dal riesame).
- Il Sindaco dovrà esprimersi alla luce di tali nuovi elementi e mantenere oppure modificare la valutazione.
- Liquidazione della retribuzione di risultato.

3. Le procedure di conciliazione

Nel caso in cui il responsabile di PO valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Sindaco, al Segretario Generale ed al Nucleo. Entro i successivi 30 giorni l'organismo dovrà convocare il responsabile, insieme al Segretario Generale, per valutare le ragioni del ricorso.
A conclusione della nuova audizione, il Nucleo dovrà predisporre idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso. Alla luce di questi nuovi elementi, il Sindaco potrà stabilire di effettuare una nuova valutazione.
Concluso tale iter, il dipendente ha la possibilità di far ricorso nei modi, nei tempi e secondo il procedimento stabilito dall'art. 410 del c.p.c.

Per il resto del personale, nel caso in cui valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile PO che ha espresso la valutazione ed al Segretario Generale per conoscenza. Entro i successivi 30 giorni il responsabile dovrà convocare il dipendente, insieme al Segretario Generale che svolgerà il ruolo di Garante dell'incontro, per valutare le ragioni del ricorso. Nei 15 giorni successivi al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata sempre a cura del Responsabile che l'ha attribuita.

Concluso tale iter, il dipendente ha la possibilità di far ricorso nei modi, nei tempi e secondo il procedimento stabilito dall'art. 410 del c.p.c.

4. Coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi di controllo, e di programmazione

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua al suo interno anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e gestione, che nel loro insieme costituiscono il Piano della Performance, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i responsabili verranno poi valutati (quelli di performance individuale e quelli di performance organizzativa). La coerenza quindi tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

A ciò si aggiunga che la necessità di coerenza è data anche dai requisiti stessi che gli obiettivi affidati ai responsabili è che essi siano, come stabilito all'art. 5 comma 2 del Decreto, devono avere. Ovvero (tra gli altri):

- *Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle proprietà politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.*
- *Specifici e misurabili in termini concreti e chiari.*
- *Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.*
- *Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.*
- *Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

Ecco che per programmare degli obiettivi, che poi verranno misurati e valutati nella loro realizzazione sulla base delle indicazioni previste dal presente Sistema, si rende necessario che questo sia coerente con gli strumenti di programmazione, di gestione e di bilancio.

Per quel che concerne la coerenza con i sistemi di controllo, va osservato come nel corso del tempo si renda necessario sviluppare la cultura del controllo di gestione e del controllo strategico, quali elementi utili all'accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente e quali utili supporti per i processi di misurazione e valutazione previsti anche dal presente Sistema.

5. Le schede del sistema di misurazione e valutazione della performance

A conclusione del Sistema, vengono fornite le schede di valutazione di:

1. responsabili con Posizione Organizzativa
2. altri dipendenti

Comune di Villaverla (Vi)

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Scheda di valutazione del responsabile di settore

tutti i punteggi vengono assegnati in centesimi

SETTORE
DIPENDENTE
CATEGORIA
PROFILO PROFESSIONALE
Periodo di valutazione:

SEZIONE 1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (contributo) e PERFORMANCE INDIVIDUALE E DI AREA/SETTORE (peso ponderato 60%)

Obiettivo	**peso ponderato**	**punteggio**	**risultato**
obiettivo di carattere generale di performance organizzativa, assegnato annualmente a tutti i dirigenti, negli ambiti stabiliti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09			
Obiettivo1	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo 2	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo 3	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo 4	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo n	peso ponderato	punteggio	risultato
TOTALE			**risultato**

SEZIONE 2 PERFORMANCE INDIVIDUALE (peso ponderato 40%)

FATTORI	**Valutazione**
a) Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni	
b) Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro	
c) Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e "burocratismi" e promuovendo la qualità dei servizi	
d) Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di programmazione e di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
e) Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedimentali	
f) **orientamento (relazione) al cliente/utente interno/ esterno (amministratori, utenti, collaboratori**	
g) Contributi all'integrazione tra diversi uffici e servizi all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle modalità operative	

TOTALE (media)	

RIEPILOGO FINALE

	Pesi	Punteggi	valutazione ponderata
Performance organizzativa di Ente (obiettivo generale trasversale) e performance individuale e di area	60%		
performance individuale	40%		
RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE			

N.B. Per punteggi inferiori a 60 punti non si assegna l'indennità di risultato.
Per punteggi compresi tra 60 e 100 si assegna l'indennità di risultato compresa tra il 10% ed il 25% dell'indennità di posizione già assegnata. L'indennità di risultato (i.r.) in valore percentuale per un punteggio p ottenuto all'interno dell'intervallo tra 60 e 100 punti è ottenuta con la seguente formula:

$$\text{i.r. (in percentuale dell'indennità di posizione)} = \frac{15p-500}{40} = \quad \%\ \text{dell'indennità di posizione}$$

Data

Firma per presa visione del dipendente

_____

Nucleo di Valutazione

_____

il responsabile della valutazione

SINDACO

PERSONALE COMUNE VILLAVERLA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITA'

Scheda di valutazione del dipendente

SETTORE
SERVIZIO
DIPENDENTE
CATEGORIA
PROFILO PROFESSIONALE

Periodo di valutazione:

RAGGIUNGIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI **peso sezione 40%**

APPORTO AGLI OBIETTIVI DI SETTORE	**PUNTEGGIO 0-100**

peso sezione 60%

CONTRIBUTO INDIVIDUALE, COMPETENZE, COMPORTAMENTI

Abilità tecnico operative (precisione, rapidità, qualità della prestazione	**PUNTEGGIO 0-20**
Autonomia ed iniziativa personale	**PUNTEGGIO 0-20**
Disponibilità e collaborazione con i colleghi	**PUNTEGGIO 0-20**
Continuità nell'impegno	**PUNTEGGIO 0-20**
Capacità di adattarsi a situazioni straordinarie	**PUNTEGGIO 0-20**
TOTALE (SOMMA)	**PUNTEGGIO 0-100**

Data _____

Firma per presa visione del dipendente

_____

Il Responsabile del Settore

_____

Per la quantificazione della parte economica collegata al risultato della scheda di valutazione, si fa rinvio a quanto stabilito all'interno del CCDI di riferimento. Si fa rinvio al CCDI anche per i sistemi di valutazione collegati ad altri emolumenti (ad esempio progetti obiettivo).