

CITTA' DI VIBO VALENTIA

ORIGINALE

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N 224 del registro

OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Approvazione.

T.F.

L'anno Duemiladodici il giorno 29 del mese di Giugno alle ore 10.00 con il prosieguo, in Vibo Valentia, nel Palazzo Municipale, convocata dal Sindaco, si è riunita la Giunta Comunale.

Sono presenti i seguenti Signori:

<input type="checkbox"/> Nicola D'Agostino	Sindaco – Presidente
<input type="checkbox"/> Salvatore Bulzomi	Vice Sindaco
<input type="checkbox"/> Pietro Comito	Assessore
<input type="checkbox"/> Marcello De Vita	
<input checked="" type="checkbox"/> Nicola Manfreda	“
<input type="checkbox"/> Sabatino Falduto	“
<input type="checkbox"/> Nicolino La Gamba	“
<input checked="" type="checkbox"/> Pasquale La Gamba	“
<input type="checkbox"/> Giorgio Modafferi	“
<input type="checkbox"/> Mario Di Fede	“
<input type="checkbox"/> Nazzareno Rubino	“
<input type="checkbox"/> Giuseppe Scianò	“

Partecipa alla seduta il Segretario Generale del Comune, Nicola Falcone

Presiede la seduta il Sindaco, Nicola D'Agostino, il quale pone in discussione l'argomento indicato in oggetto.

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATO il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e in particolare il Titolo il rubricato "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance".

ATTESO che ai sensi della normativa citata:

- le Amministrazioni Pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti;

RILEVATO, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs n. 150/2009, che le Amministrazioni Pubbliche ai fini della valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, sono tenute ad adottare con apposito provvedimento formale il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" dell'Ente;

CONSIDERATO che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa;

VISTO il sistema di misurazione e valutazione della performance, predisposto dall'Ufficio competente;

RITENUTOLO meritevole di approvazione in quanto strumento utile e necessario al fine di consentire all'Ente di svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di miglioramento continuo, tangibile e garantire al cittadino e alla collettività la trasparenza dei risultati effettivamente conseguiti;

VISTI i pareri favorevoli espressi ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.Lgs. 267/2000;

A VOTI unanimi e palesi

DELIBERA

- 1) Di approvare, per le motivazioni espresse in premessa e che qui si richiamano, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Vibo Valentia", (allegato 1) parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

2) Di dare la massima diffusione e informazione del presente provvedimento, anche mediante trasmissione in copia a tutti i Servizi dell'Ente, la relativa pubblicazione sul sito web dell'Ente e trasmissione a OO.SS./R.S.U.;

3) Di demandare al Settore 1 ogni adempimento connesso e conseguente al presente provvedimento.
- La Giunta Comunale inoltre, con separata votazione, all'unanimità dichiara immediatamente esecutiva la presente deliberazione, ai sensi dell'art.134, 4° comma, del D,Lgs. 18.8.2000, n.267.

Parere di regolarità tecnica

Il sottoscritto Nicola Falcone in qualità di Segretario Generale, ai sensi dell'art. 49 e 153 del D.Lgs 267/2000, dell'art. 21 Regolamento Uffici e Servizi esprime **parere favorevole** in merito alla regolarità tecnica del presente atto.

Il Segretario Generale
F.to dott. Nicola Falcone



Parere di regolarità contabile

Il sottoscritto Nicola Falcone in qualità di Segretario Generale, ai sensi dell'art. 49 e 153 del D.Lgs 267/2000, dell'art. 21 Regolamento Uffici e Servizi esprime **parere favorevole** in merito alla regolarità contabile del presente atto.

Il Segretario Generale
F.to dott. Nicola Falcone



PREMESSA

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

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

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

Il documento è così strutturato:

► la prima parte, introduttiva, commentale novità introdotte con il D.lgs. 150/2009 e le modalità di applicazione del Decreto ai Comuni;

► la seconda parte illustra finalità e le modalità operative del Sistema, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti (sezioni 2, 3 e 4);

► la terza parte, centrale, sviluppa il Sistema con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. 150/2009, ovvero:

- la performance organizzativa
- la performance individuale, articolata in:
 - i. performance dei dirigenti, dei responsabili di Posizione Organizzative e del personale;
 - ii. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;

► la parte finale che identifica gli strumenti di rappresentazione della performance, a livello sia di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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

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

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

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

In termini più immediati, la *performance* è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il *risultato*, espresso ex ante come obiettivo

ed ex post come esito, il *soggetto* cui tale risultato è riconducibile e l'*attività* che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

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

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

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

La *valutazione* della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

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

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

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

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

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del 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 e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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	politico amministrativo	1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	Nucleo valutazione	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	Nucleo valutazione	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	Nucleo valutazione	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	Nucleo valutazione	Art. 14 comma 5

Performance organizzativa

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

- ✓ le politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- ✓ il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- ✓ il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ✓ la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- ✓ lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- ✓ l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ✓ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

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

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

A tal fine, sarà necessario:

- a) effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita; 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;

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

La performance organizzativa si misura lungo 3 dimensioni:

- I. DIMENSIONE dei SETTORI
- II. DIMENSIONE STRATEGICA
- III. DIMENSIONE OPERATIVA

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

- ✓ la performance individuale è collegata alla valutazione dei settori
- ✓ la valutazione dei settori è collegata alla performance strategico-operativa.

La dimensione dei settori

Il modello per la valutazione della performance dei settori

Per la pesatura dei settori, si applicherà il sistema approvato con deliberazione di giunta n.133 del 3 giugno 2008

La performance organizzativa a livello di settore va valutata e misurata in relazione ai risultati collegati agli specifici obiettivi di settore esplicitati nel PEG/PDO.

La valutazione dei settori sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare al indicatori oggettivamente misurabili e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Di conseguenza, la valutazione dei settori è strettamente collegata alla valutazione strategico-operativa.

La valutazione dei settori impatta sulla valutazione delle posizioni organizzative (per i servizi afferenti). Ad esempio, la valutazione delle P.O. può derivare dalla valutazione dei settori afferenti; il peso dei settori è determinato in base a dimensioni quali: rilevanza strategica, complessità tecnico-operativa, fabbisogno di innovazione, risorse allocate.

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

La Dimensione strategica e operativa

L'Albero della performance

L'albero della performance (rappresentato nella figura 1) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

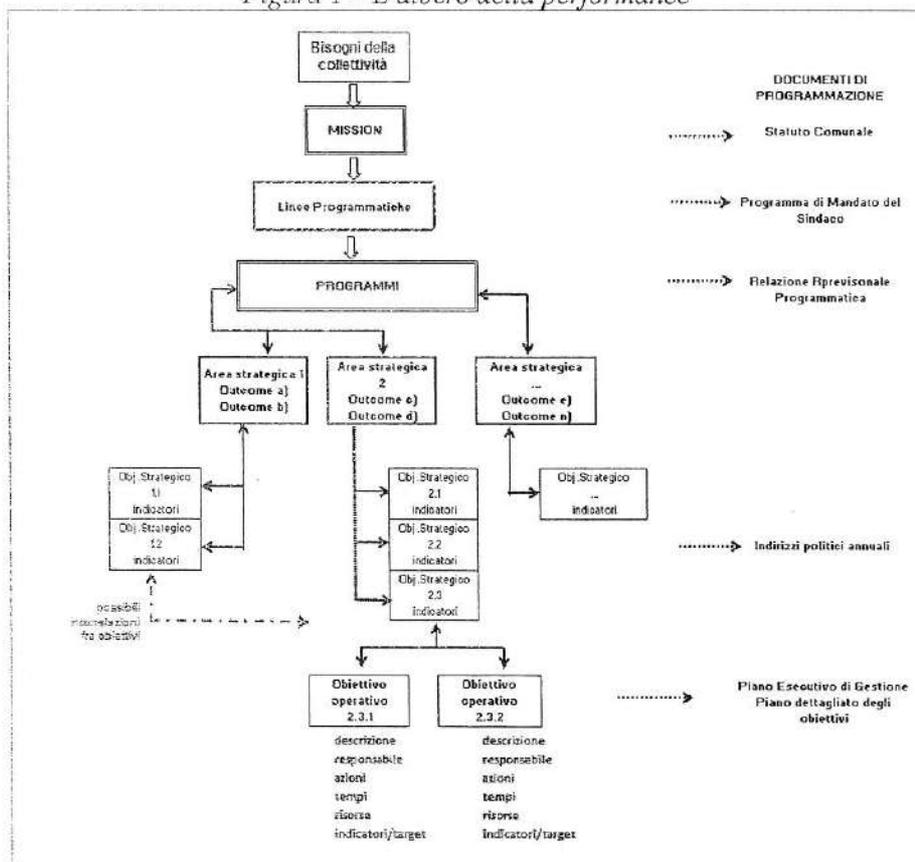
L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

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

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
2. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
3. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

4. Le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Figura 1 – L'albero della performance



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

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Comparazioni con amministrazioni analoghe

h) Confrontabili	Con le tendenze della produttività dell'amministrazione
	Con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

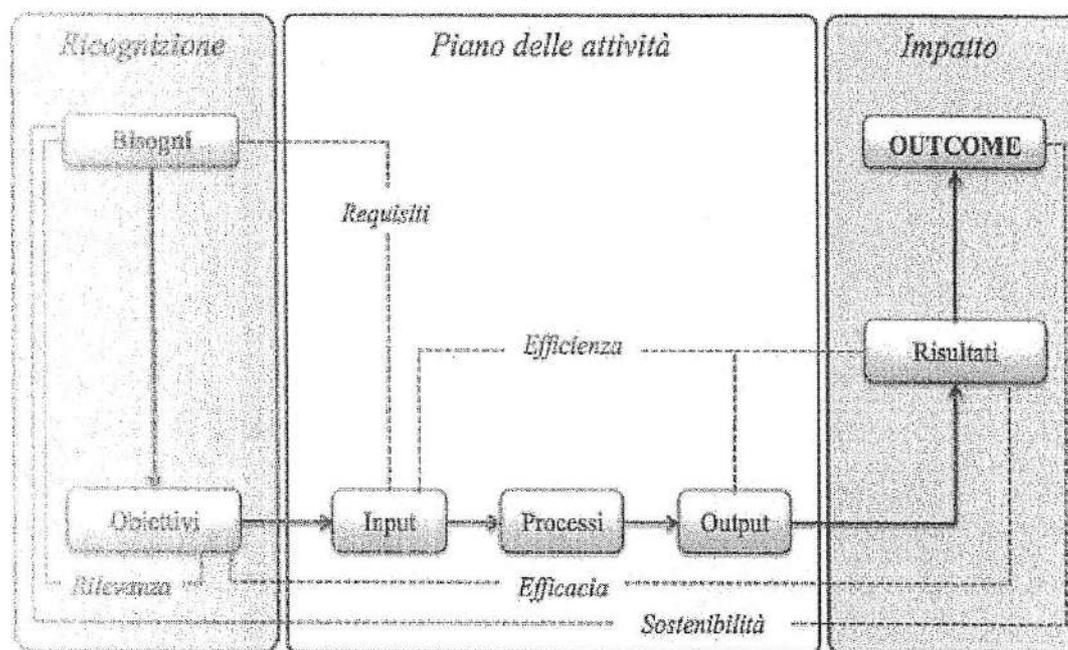
Fonte: Elaborazione propria su D.lgs. 150/2009, art. 5, comma 2.

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

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

La delibera Civit n. 89/2010 identifica un percorso tale per cui l'Ente, sulla base dei bisogni della collettività, definisce gli obiettivi; attraverso il Piano delle Attività gli obiettivi diventano risultati raggiunti in termini di *outcome* cioè di impatto per la comunità.

Figura 2 – Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera Civit n. 89/2010

All'interno del piano delle attività si adotta una logica *input* □ *processi* □ □ *output*. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale *output* genera a livello di impatti, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholder*. Pertanto i risultati possono essere intesi come *outcome* intermedi (delibera Civit n. 89/2010).

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

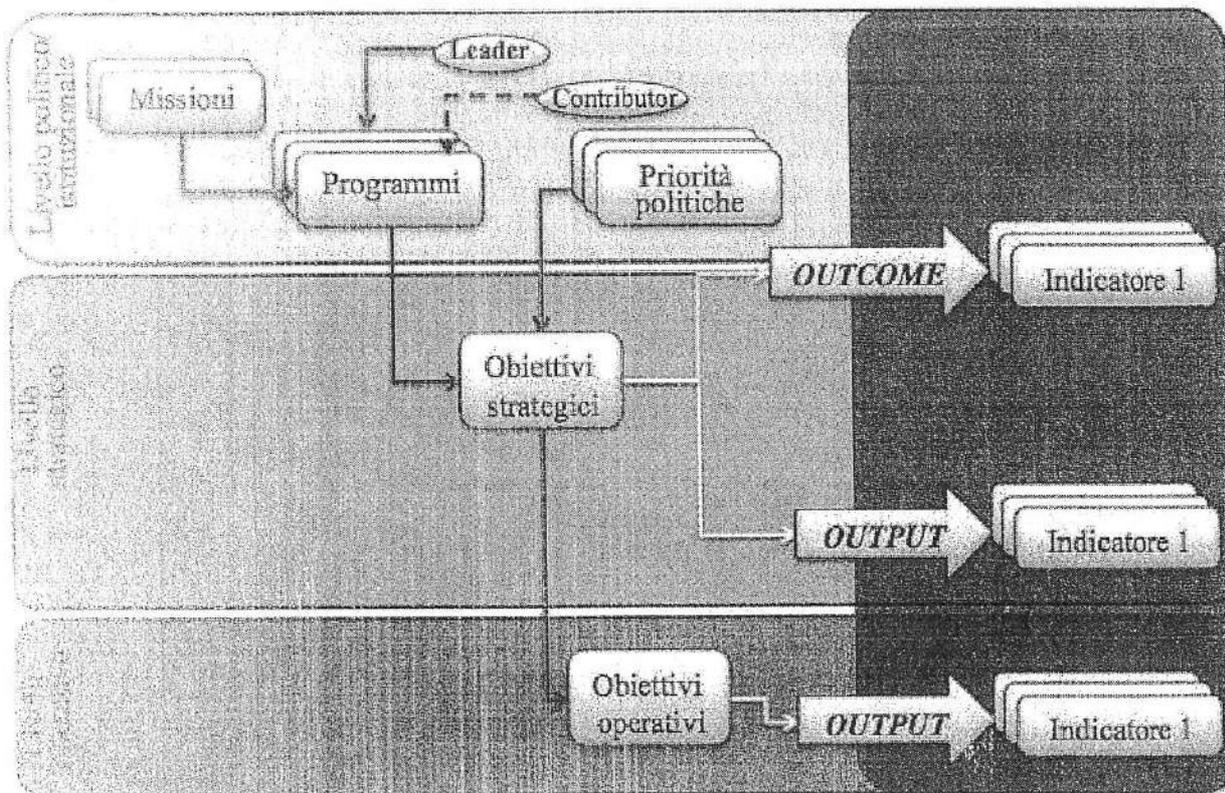
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (*outcome*)
- Obiettivi operativi, che si traducono in *output*

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

La stessa delibera Civit n. 89/2010 specifica la catena logica del SMVP in base alla quale si distinguono 3 livelli:

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

Figura 3 – Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010

Tabella 4 – Descrizione delle tipologie di obiettivo

<i>Obiettivi strategici</i>	Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.
<i>Obiettivi operativi</i>	Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Possono essere: Obiettivi di innovazione Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno. Obiettivi di sviluppo Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi. Obiettivi di mantenimento Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Consigli utili nella definizione degli obiettivi

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

Tabella 5 – Verbi da utilizzare per la descrizione degli obiettivi operativi

MANTENIMENTO					
Governare				Indirizzo	Partecipazione
Accertare	Continuare	Evadere	Prevenire	Assistere	Coinvolgere
Accompagnare	Contrastare	Fornire	Provvedere	Consigliare	Collaborare
Agevolare	Controllare	Garantire	Regolamentare	Favorire	Consultare
Allistire	Disciplinare	Gestire	Reprimere	Formare	Contribuire
Applicare	Distribuire	Governare	Rilasciare	Incentivare	Cooperare
Approntare	Dotare	Intervenire	Rilevare	Informare	Coordinare
Assicurare	Effettuare	Inventariare	Rispondere	Monitorare	Curare
Autorizzare	Erogare	Mantenere	Stipulare	Presentare	Finanziare
Catalogare	Eseguire	Normare	Svolgere	Promuovere	Interagire
Confermare	Esercitare	Obbligare	Utilizzare	Pubblicizzare	Inviare
Conservare	Esperire	Offrire	Verificare	Riconoscere	Partecipare
Contenere	Espletare	Presidiare	Vigilare	Sensibilizzare	Pubblicare
				Sostenere	Raccordare
				Valorizzare	Supportare
SVILUPPO					
Consolidamento e Rilancio		Incremento		Variazione	
Aggiornare	Recuperare	Accrescere	Incrementare	Adeguare	Rinnovare
Bonificare	Revisionare	Ampliare	Informatizzare	Cambiare	Riorganizzare
Consolidare	Rilanciare	Assumere	Innovare	Delocalizzare	Rivedere
Integrare	Ripristinare	Aumentare	Inserire	Modificare	Sostituire

Ottimizzare	Riprofessionalizzare	Diffondere	Migliorare	Ridefinire	Trasformare
Perfezionare	Riprogettare	Diminuire	Potenziare	Riformare	
Personalizzare	Riqualficare	Estendere	Specializzare		
Rafforzare	Ristrutturare	Facilitare	Sviluppare		
Razionalizzare	Sistemare				

INNOVATIVI (*)

Studio e Predisposizione		Processo		Attivazione	
Acquisire	Individuare	Accreditare	Introdurre	Aprire	Edificare
Aderire	Istruire	Adottare	Istituire	Attivare	Esternalizzare
Analizzare	Pianificare	Affidare	Organizzare	Attuare	Implementare
Approvare	Predisporre	Assegnare	Procedere	Avviare	Iniziare
Concorrere	Prevedere	Collaudare	Proseguire	Cessare	Installare
Definire	Progettare	Completare	Redigere	Concludere	Realizzare
Elaborare	Studiare	Creare	Sperimentare	Costruire	Ultimare
Esaminare	Valutare	Formalizzare			
Ideare					

Le tre categorie di *Obiettivi Innovativi* corrispondono ad altrettante fasi del processo innovativo: Fase 1 di studio, analisi e predisposizione dell'attività; Fase 2 di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività; Fase 3 di completamento o avvio dell'attività. Poiché l'obiettivo innovativo può avere una tempistica che supera l'anno normalmente previsto per gli obiettivi del PEG, è importante mantenere il codice obiettivo dell'anno precedente e, ad ogni cambiamento di fase, modificare il verbo. Indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di *Innovativo* per non più di tre anni; successivamente, diventa di *Mantenimento* se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'U.O.; di *Sviluppo* se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.

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

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

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

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

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

Gli indicatori di impatto

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

Gli indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende

massimizzare (per esempio il tasso di occupazione) o che si intende minimizzare (per esempio il tasso di lavoro nero). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

Gli indicatori di risultato

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

Gli indicatori di risultato possono essere:

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

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

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

La figura 4 fornisce un'immagine visuale dell'architettura della anagrafe di indicatori riportato in allegato.

Figura 4 – Dimensioni e sottodimensioni degli indicatori

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

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

Tabella 6 – Scheda anagrafica dell'indicatore

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

Fonte: elaborazione propria su delibera Civit n. 89/2010

La fonte di riferimento della *Scheda anagrafica dell'indicatore* è la delibera Civit n. 89/2010.

Il monitoraggio in corso d'esercizio

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

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

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

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

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

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

L'attività di monitoraggio sostanzialmente consiste nella produzione dei seguenti report:

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

Lo scopo principale della produzione di report di monitoraggio è fornire ai diversi attori del processo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

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

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

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

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle performance sia quantitative, di Ente e individuali, sia qualitative, sui comportamenti individuali.

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

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

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ente è certificato dal nucleo di valutazione e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno semestrale.

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

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

Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, agli altri responsabili di unità organizzativa e al nucleo di valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

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

il cui 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.

Il nucleo, 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.

6. Performance individuale

6.1. *Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*

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

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

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative, 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 valutato (art. 9, comma 1).

A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della quantità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di orientare i propri collaboratori differenziandone i giudizi (art. 9, comma 1).

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

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

Ciò significa che la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del lavoratore (art. 9, comma 2) potrà basarsi essenzialmente:

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

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

La valutazione dei dirigenti

L'attività di valutazione dei dirigenti ha lo scopo di erogare la retribuzione di risultato, di orientare le prestazioni dei dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, di valorizzare e promuovere lo sviluppo professionale degli stessi, nell'ambito di un contesto operativo orientato ad obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità, nonché di trasparenza ed imparzialità della gestione amministrativa.

La valutazione deve considerare le effettive condizioni organizzative e gestionali in cui è esercitato il ruolo di responsabile, tenendo conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, sia delle eventuali difficoltà del contesto operativo o di eventi non prevedibili in sede di definizione degli obiettivi.

Infine, la valutazione deve tenere conto del peso strategico degli obiettivi rispetto agli indirizzi politico amministrativi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- ✓ agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ✓ al raggiungimento degli obiettivi del settore assegnato e 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 delle valutazioni;
- ✓ al corretto svolgimento di compiti e funzioni loro assegnati;
- ✓ alla efficace e efficiente gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Nello specifico, i dirigenti sono valutati in base ai criteri di valutazione riportati nella scheda di valutazione già in uso nell'ente.

Dalla somma risultante dovranno essere detratte le somme percepite per compensi di cui al D. lgs. 163/06.

La distribuzione dei dirigenti nelle fasce avverrà secondo le percentuali fissate in concertazione.

In sede di prima applicazione si stabiliscono le seguenti percentuali:

FASCIA A	40%
FASCIA B	40 %
FASCIA C	20 %

In ogni caso in ciascuna fascia dovrà essere collocato almeno 1 dirigente

La valutazione dei responsabili di posizione organizzativa

I funzionari incaricati di posizione organizzativa vengono valutati in relazione agli stessi criteri previsti per i dirigenti, in relazione alle funzioni e agli obiettivi loro assegnati

Posizionamento dei responsabili di posizione organizzativa nelle fasce di merito

Per le posizioni organizzative si procederà nello stesso modo indicato per i dirigenti, con la precisazione che la quota X sarà data dal 25% della retribuzione di posizione.

La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Gli altri dipendenti vengono valutati in relazione

- ✓ al grado di raggiungimento degli obiettivi del settore o servizio o ufficio di appartenenza e degli eventuali obiettivi individuali o di gruppo assegnati;
- ✓ al corretto svolgimento di compiti e funzioni loro assegnati;
- ✓ alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In sede di prima applicazione, verrà adottata la metodologia concordata con le oo.ss. in sede di contrattazione decentrata e precisamente :

a) il numero dei dipendenti dell'ente, con esclusione dei titolari di posizione organizzativa, è suddiviso per categoria e posizione di accesso. Il calcolo è effettuato tenendo conto del personale con rapporto di lavoro a tempo parziale che è computato in proporzione alla durata del part-time e delle previsioni occupazionali dell'anno che sono calcolate per i mesi di prevedibile servizio;

b) il numero dei dipendenti appartenenti ad ogni categoria e posizione di accesso è moltiplicato per il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella:

Categoria	Parametro
A	1
B	1,10
Accesso B3	1,20
C	1,30
D	1,40
Accesso D3	1,50

I risultati ottenuti per ogni categoria e posizione di accesso sono sommati.

2. le risorse complessivamente destinate alle performance organizzativa ed individuale sono divise per il valore complessivo di cui al punto precedente ottenendo un importo unitario;
3. tale importo unitario è, infine, moltiplicato per il risultato dei precedenti punti a) e b) applicato al personale appartenente ad ogni settore, in tal modo si ottiene il budget di risorse assegnato a ciascun settore.
4. Le risorse per compensare la performance di ciascun settore e la valutazione delle prestazioni individuali sono ripartite tra il relativo personale in funzione del raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati.

Si ricorda che in applicazione dell'art. 5 del D.Lgs 150/2009, che costituisce norma di principio per gli enti locali gli obiettivi devono essere :

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

I dipendenti, pertanto, devono conoscere prima gli obiettivi sui quali saranno valutati, gli obiettivi del settore devono essere proporzionati alle risorse umane, finanziarie, strumentali disponibili, inoltre, devono riferirsi al complesso dell'attività assegnata a ciascun dipendente.

5. Il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei programmi è verificato dall'apposito Nucleo di Valutazione (o Organismo Indipendente di Valutazione) in applicazione del sistema di valutazione vigente nell'ente. esso rappresenta il risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione in applicazione dell'art. 18, comma 1 del CCNL dell'1.4.1999, come modificato dal CCNL del 22.1.2004.

6. Alla performance organizzativa è destinato il 50% delle risorse di cui al presente articolo secondo le seguenti modalità:

- * il 10% del complesso delle risorse destinate alla performance è erogato ai dipendenti di ogni settore in funzione della performance organizzativa complessiva dell'ente, valutata secondo le modalità contenute nel vigente sistema di valutazione;

- * il 40% del complesso delle risorse destinate alla performance è erogato ai dipendenti di ogni settore in funzione della **performance organizzativa del settore di appartenenza**, valutata secondo le modalità contenute nel vigente sistema di valutazione;
- * la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, secondo gli aggiustamenti previsti in corso d'anno attraverso le eventuali modifiche apportate agli strumenti di programmazione gestionale e finanziaria dell'ente (in primo luogo PEG e PDO) è **effettuata dall'apposito Nucleo o OIV**;
- * la **percentuale di raggiungimento degli obiettivi** determina, a livello di settore, la percentuale di erogazione delle risorse destinate nell'anno alla performance organizzativa secondo le modalità indicate nei precedenti punti a) e b). Gli **eventuali risparmi** andranno ad integrare nell'anno successivo il fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività;
- * entro il mese di **marzo** dell'anno successivo si procederà alla liquidazione degli importi dovuti applicando a ciascun dipendente il **parametro di categoria** indicato nel precedente prospetto.

7. Il restante 50% delle risorse del presente articolo è erogato in base alla valutazione dei **comportamenti professionali attesi** effettuata dal Responsabile degli Uffici e dei Servizi (individuato in applicazione dell'art. 109 del D.Lgs 267/2000) compilando le relative schede finali di valutazione distinte per categoria e posizione di accesso secondo le seguenti **modalità e procedure (performance individuale)**:

- ✓ il dipendente può chiedere un incontro di conciliazione con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale aziendale qualora ritenga che la valutazione espressa non corrisponda all'effettivo comportamento professionale atteso;
- ✓ l'erogazione del compenso individuale relativo alla quota per la valutazione dei comportamenti professionali attesi (**performance individuale**) avviene entro il mese di **marzo** dell'anno successivo secondo la seguente tabella:

A - valutazione compresa tra	B - Risorse performance individuale
100% attribuibile	100%
90% e 99,9% attribuibile	90%
80% e 89,9% attribuibile	80%
70% e 79,9% attribuibile	70%
60% e 69,9% attribuibile	50%
Inferiore a 60%	0%

- ✓ il calcolo del compenso dovuto a ciascun dipendente del settore è effettuato dividendo l'importo di settore destinato alla performance individuale per la somma di **tutte percentuali di risorse destinate a tale scopo di ogni dipendente del settore**, l'importo ottenuto va poi moltiplicato per la percentuale di risorse destinate alla performance individuale di ciascun dipendente.

Per ogni dipendente occorre applicare la seguente semplice formula B,

$$(R/S) * B = r$$

Dove:

R = totale risorse destinate nel settore alla valutazione della performance individuale;

S = somma delle percentuali di risorse destinate alla performance individuale di ciascun dipendente del settore;

B = percentuale di risorse destinate alla performance individuale del dipendente;

r = risorse attribuite al dipendente per la performance individuale;

- ✓ prima di procedere all'effettiva erogazione delle risorse destinate alla performance individuale dell'importo destinato a tale scopo è ridotto a ciascun dipendente per una somma corrispondente alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione del comma 1 dell'art.71 del D.L.112/08 (i primi dieci giorni di malattia per ciascun evento morboso). Per il calcolo di tale decurtazione si procede a decurtare i giorni di malattia secondo la disciplina indicata in proporzione ai giorni di lavoro che il dipendente avrebbe dovuto prestare nell'anno;

8. Al personale in servizio a tempo parziale, nonché agli assunti e cessati dal servizio in corso d'anno, l'erogazione delle risorse di cui al presente articolo sono corrisposte in misura proporzionale in relazione rispettivamente alla durata del contratto part-time e ai mesi di servizio prestati.

La scheda di valutazione sarà anch'essa concordata con le oo.ss. In via provvisoria sarà adottata quella già in uso presso l'ente.

Posizionamento del personale non dirigenziale nelle fasce di merito

Nel caso in cui, ai sensi della vigente normativa, sia necessario attribuire le risorse sulla base di fasce di merito, il personale non dirigenziale verrà suddiviso in 3 fasce di merito determinate in concertazione. In sede di prima applicazione si stabiliscono le seguenti percentuali:

FASCIA DI MERITO	% PERSONALE	% RISORSE FONDO
A	55	65
B	25	25
C	20	10

Il personale di qualifica non dirigenziale, ad eccezione degli incaricati delle posizioni organizzative, verrà collocato nelle fasce di merito indipendentemente dalla qualifica di appartenenza, sulla base unicamente delle valutazioni conseguite.

In caso di parità di punteggio prederà il dipendente che ha la media più alta nell'ultimo triennio.

In caso di ulteriore parità, il dipendente più anziano d'età.

Non potranno accedere alla distribuzione dei premi i dipendenti che avranno conseguito un punteggio inferiore a 60/100.

Nel caso in cui il numero dei dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito non sia intero, si procederà ad arrotondamento all'unità superiore o inferiore.

L'attribuzione dei premi avverrà secondo il seguente metodo:

Si procederà al calcolo del numero dei lavoratori di ciascuna fascia, ponderato rispetto alla categoria di appartenenza, secondo il seguente fattore di correzione:

CATEGORIA	PARAMETRO DI CORREZIONE
A	1,00
B	1,10
C	1,20
D	1,30

Dopo aver definito per ciascun lavoratore l'ammontare teorico delle risorse da assegnare, si procede a rapportarlo con il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione.

Processo di valutazione e procedura di conciliazione

Processo di valutazione

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

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

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della Performance (Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi e Piano delle Attività), l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.

In questa fase l'OIV verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

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

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

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

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

Procedura di conciliazione

Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Segretario Generale il quale, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Per il personale del comparto si applica la procedura descritta nel paragrafo relativo alla valutazione

Strumenti di rappresentazione della performance

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

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

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

Il Piano della Performance

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

In caso di mancata adozione del Piano della Performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati (art. 10, c. 5).

Il Piano della Performance:

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

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della Performance (art. 10, c. 3).

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

Il Piano viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente.

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

In particolare si analizzano:

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

Il percorso logico per la costruzione del PdP

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

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

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

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

La verifica della congruenza/coerenza per gli obiettivi di I livello è politica (Giunta Comunale) e tecnica (Comitato di Coordinamento dei Dirigenti). La verifica, invece, per gli obiettivi di II livello è esclusivamente tecnica.

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

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

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

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

Come si può notare nella tavola 1, il CdGP trova stretti punti di contatto nello step 2, ossia nella definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi, e rimangono separati seppur strettamente interrelati nelle altre fasi. La tavola è idealmente suddivisa in due parti.

La parte di sinistra, con lo sfondo azzurro, contiene una serie di attività coordinate e supervisionate ai fini della misurazione della performance organizzativa.

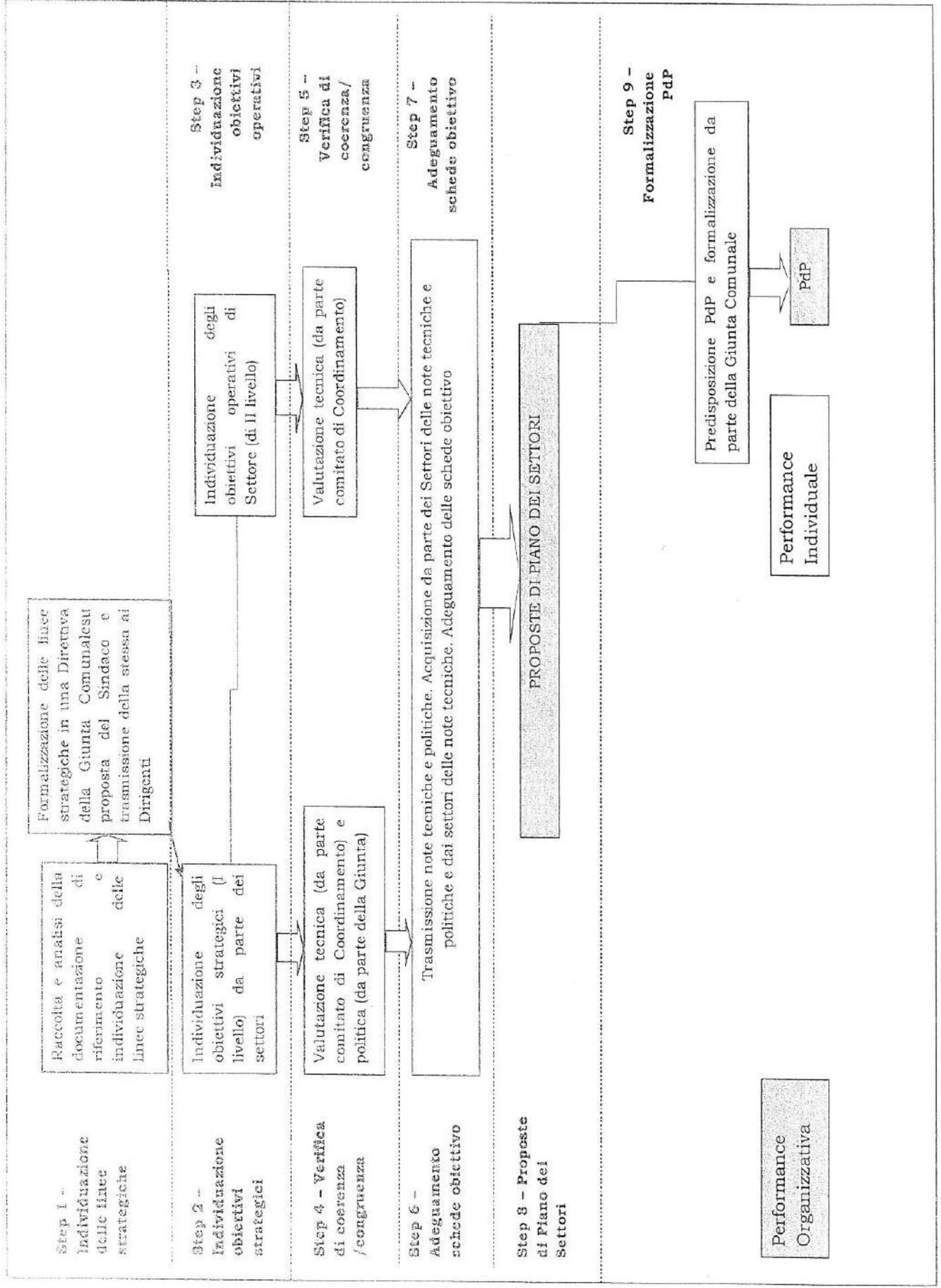
Gli obiettivi che si determinano in questa area sono gli obiettivi strategici che definiscono la performance organizzativa. Gli Obiettivi strategici (detti anche obiettivi di I livello) sono macro-obiettivi di pertinenza dei Dirigenti di settore e rappresentano il contributo alla realizzazione delle linee strategiche.

La performance organizzativa, pertanto, si misura sui servizi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

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

Gli obiettivi operativi sono micro-obiettivi di pertinenza dei Dirigenti di Settore e del personale afferente, rappresentano il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici e definiscono la performance individuale. Dal percorso logico di costruzione del PdP, appena descritto, si evince la stretta interdipendenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi.

TAV. 1. - DALLA PIANIFICAZIONE ALLA PROGRAMMAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL PDP



Step e organi coinvolti

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

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	Sindaco Assessori Comitato di Coordinamento Dirigenti Dirigenti
Predisposizione linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Direttiva della Giunta Comunale su proposta del Sindaco (Laddove esistenti Linee di Mandato/Linee Programmatiche approvate)	
Trasmissione della Direttiva ai Dirigenti quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano della Performance (PdP)	
STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (I livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione linee strategiche	Assessori Dirigenti
Proposte di obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di out come da parte dei Dirigenti	
Verifica qualitativa degli obiettivi e del sistema di misura attraverso confronti con gli Assessori competenti	
STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE (II livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi da parte dei Dirigenti di Settore.	Dirigenti Referenti di settore per il CdGP
I Referenti di settore per il CdGP supportano metodologicamente i Dirigenti e compilano la scheda obiettivo con le informazioni raccolte.	
Analisi qualitativa degli obiettivi e del sistema di misura.	
Elaborazione <i>schede obiettivo</i> con obiettivi operativi dei settore e degli indicatori operativi.	
STEP 4 e 5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Valutazione tecnica da parte del Comitato di Coordinamento Dirigenti	Comitato di Coordinamento Dirigenti Assessori
Valutazione politica da parte degli Assessori sugli (obiettivi di I livello)	
Eventuale trasmissione note degli assessori e note tecniche del Comitato di coordinamento dei dirigenti per adeguamento obiettivi strategici e operativi e del sistema di misura.	
STEP 6 e 7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione note (<i>politiche e tecniche</i>)	Dirigenti
Adeguamenti schede obiettivo e nuova trasmissione al Comitato di coordinamento in forma di Proposte di Piano dei Settori.	Referenti di settore per il CdGP
STEP 8. PROPOSTE DI PIANO DEI SETTORI	

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta schede obiettivi operativi dei settori rivisitate	Comitato di Coordinamento Dirigenti Dirigenti Referenti di settore per il CdGP
Costruzione delle Proposte del Piano dei Settori	
Approvazione da parte dei Dirigenti e del Comitato di Coordinamento dei Dirigenti	

STEP 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	Comitato di Coordinamento Dirigenti Nucleo di Valutazione (NdV) / Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) Giunta Comunale
Validazione del Piano delle Performance da parte del Comitato di Coordinamento dei Dirigenti	
Validazione del Piano delle Performance da parte del NdV/OIV	
Formalizzazione del Piano delle Performance da parte della Giunta Comunale	

I tempi del Ciclo di Gestione della Performance

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

N.B. In caso di spostamento normativo dei tempi di approvazione del bilancio, anche i tempi del ciclo di gestione della performance verranno traslati di conseguenza

Fase	Scadenze a Regime	Scadenze 2011 per il PdP 2012/2014
Step 1. INDIVIDUAZIONE LINEE STRATEGICHE	30 settembre	5dicembre
Step 2. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI	30 settembre	10dicembre
Step 3. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI	15 ottobre	20 dicembre
Step 4-5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	30 ottobre	10gennaio 2012
Step 6-7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO	15 novembre	15 gennaio 2012
Step 8. PROPOSTE DI PIANO DEI SETTORI	30 novembre	20 gennaio 2012
Step 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	15 dicembre	31 gennaio

La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance è articolato in quattro sezioni.

Sezione Uno – **Introduzione tecnico-metodologica**

- Premesse di natura metodologica

Sezione Due – **Linee strategiche e obiettivi strategici**

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

Sezione Tre – **Obiettivi operativi**

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

Sezione Quattro – **Collegamento con risorse finanziarie per Settore**

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

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

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

Il percorso metodologico si sviluppa su *tre passi*:

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

Passo 2: Definizione del sistema di misura (indicatori)

Passo 3: Collegamento con le risorse finanziarie

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

Premesse definitorie

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

Raccomandazioni

- ✓ ogni Linea strategica deve avere almeno un obiettivo strategico e ogni obiettivo strategico almeno un obiettivo specifico, secondo un rapporto causa/effetto;
- ✓ gli obiettivi devono essere identificabili, misurabili, raggiungibili e non già realizzati;
- ✓ tutti i settori/servizi devono esprimere obiettivi operativi, anche al fine di coinvolgere tutte le strutture.

Strumenti

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

Passo 2: Definizione del sistema di misura

Gli elementi caratterizzanti

- a) I risultati attesi possono essere misurati solo se gli obiettivi preventivamente sono stati chiaramente e compiutamente specificati. Tale condizione è necessaria per la successiva scelta del sistema di indicatori.
- b) Ogni obiettivo operativo è misurato attraverso azioni (stato di avanzamento o SAL) oppure, preferibilmente, attraverso indicatori a cui è associato un "valore target".

- e) Per gli obiettivi misurabili attraverso azioni è necessario prevedere le percentuali di realizzazione delle singole attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo.
- d) Per gli obiettivi misurabili attraverso "valori target" è necessario prevedere lo standard di riferimento trimestrale e annuale a cui tendere.
- e) L'obiettivo strategico (obiettivo di I livello) ha una prospettiva pluriennale anche se è misurato annualmente (ove possibile) attraverso indicatori tempo, qualità e outcome.
- f) Il sistema di misura degli obiettivi di I livello (strategico) prevede una rilevazione e successivo monitoraggio annuale.
- g) L'obiettivo operativo ha una prospettiva annuale ma è misurato trimestralmente attraverso indicatori di efficienza, efficacia interna e output.
- h) Il sistema di misura per gli obiettivi di II livello (operativi), prevede rilevazioni e successivi monitoraggio trimestrali.

Passo 3: Il collegamento con le risorse finanziarie

Gli elementi caratterizzanti

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

Strumenti

Dovrà essere fornito, ai Dirigenti il *Progetto di Bilancio* dell'anno successivo all'anno in corso (*Progetto di Bilancio anno n*), il Bilancio di Previsione definitivo (anno n-1).

Le schede

Strumento di rilevazione delle informazioni inerenti gli obiettivi strategici e operativi per i Settori sono le *Schede*.

In allegato al documento 2 Schede:

Scheda A – Modulo per la individuazione degli obiettivi strategici e operativi

Sezione I: Anagrafica, collegamento con le linee strategiche e individuazione degli obiettivi gestionale

Sezione II: Sistema di misura

Sezione III: Collegamento con le risorse finanziarie (a livello di Settore)

Scheda B – Bontà obiettivi strategici/operativi

La Relazione sulla Performance

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

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

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

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

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

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

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

I sistemi di controllo interno

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

Controlli di regolarità amministrativa e contabile	
Soggetti	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura
Oggetto	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
Logica	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
Strumenti	Normativa, principi di revisione contabile
Tempi	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
Relazione con gli organi di governo	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.lgs. 150/2009</i>	
Soggetti	Nucleo per il controllo di gestione, assistito da una unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente.
Oggetto	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi operativi, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
Logica	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
Tempi	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte dell'OIV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale

	organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
Relazione con gli organi di governo	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

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

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

MODULO PER LA INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

SEZIONE A) LINEE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI PER LE ATTIVITÀ OPERATIVE

LINEA STRATEGICA DI RIFERIMENTO:

TITOLO OBIETTIVO STRATEGICO
DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO
SETTORE
DIRIGENTE

RISORSE UMANE PRESENTI
NEL SETTORE

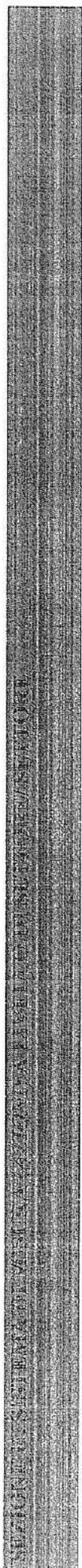
NUMERO DI OBIETTIVI
PERSEGUITI

ALTRI SETTORI COINVOLTI E NOME DEL DIRIGENTE

1)

2)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



AZIONI

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

Le informazioni richieste dalla Sezione I della Scheda A

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

Le informazioni richieste dalla Sezione II della Scheda A

Per i "valori target"

Dato richiesto	Specificazione/Glossario
<i>Obiettivo da osservare</i>	Indicazione dell'obiettivo sottoposto a misurazione

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

Per le azioni

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

Le informazioni richieste dalla Sezione III della Scheda A

Dato richiesto <i>TITOLO</i>	Specificazione/Glossario TITOLO DI BILANCIO - PARTE SPESA direttamente collegabile all'obiettivo strategico/operativo individuato
<i>FUNZIONE</i>	FUNZIONE DI BILANCIO - PARTE SPESA direttamente collegabili all'obiettivo strategico/operativo individuato
<i>SERVIZIO</i>	SERVIZIO di riferimento per il raggiungimento dell'obiettivo strategico/operativo individuato
<i>INTERVENTO/CAPITOLO</i>	Indicazione della derivazione dello STANZIAMENTO sul capitolo individuato per il raggiungimento dell'obiettivo strategico/operativo
<i>Gestione dei residui</i>	Indicazione della capacità di riscossione dei residui attivi oppure rapporto residui attivi/residui passivi
<i>Stanziato anno precedente (anno n-1)</i>	Risorse finanziarie stanziato nei capitoli del bilancio dell'anno precedente (dati a consuntivo)

Progetto di bilancio "anno n"

Risorse finanziarie attribuite ai capitoli in base al Progetto di Bilancio "anno n"

Proposte di bilancio "anno n"

Stanziamento che si intende proporre per il raggiungimento dell'obiettivo strategico/operativo, anche in modifica a quanto individuato in sede di Progetto di Bilancio "anno n"

Scheda B – Bontà obiettivi strategici/operativi

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

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

Database di indicatori

(so file excel)

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