

ALLEGATO DELIBERA n° 90/2012

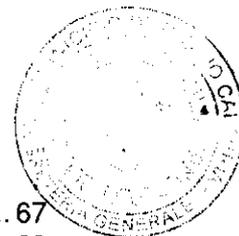


CITTÀ DI REGGIO CALABRIA

*IL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DEL COMUNE DI REGGIO CALABRIA*



PREMESSA.....	4
1. IL D. LGS. 150/2009.....	5
1.1. EVOLUZIONE NORMATIVA IN TEMA DI VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA DEI COMUNI.....	5
1.2. AMBITI DI APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150 AI COMUNI	7
2.1. IL CONCETTO DI PERFORMANCE E LA SUA MISURAZIONE E VALUTAZIONE	9
2.2. FINALITÀ, STRUMENTI DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	11
3. IL PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	13
4. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	13
4.1. LA CIVIT	14
4.2. IL NUCLEO DI VALUTAZIONE	14
4.3. GLI ORGANI POLITICI E AMMINISTRATIVI	18
4.4. I DIRIGENTI.....	19
4.5. I DIPENDENTI E GLI ALTRI ATTORI DEL MODELLO DI GOVERNANCE DEL COMUNE.....	19
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	20
5.1. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
5.2. LA DIMENSIONE DEI SETTORI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	21
5.2.1. <i>La mappa delle funzioni e dei servizi</i>	21
5.2.2. <i>La declinazione organizzativa e gli indicatori di servizio</i>	23
5.2.3. <i>Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative</i>	25
5.3. LA DIMENSIONE STRATEGICA E OPERATIVA	29
5.3.1. <i>L'Albero della performance</i>	29
5.3.2. <i>Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)</i>	31
5.3.3. <i>Il monitoraggio in corso d'esercizio</i>	38
5.4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	40
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE	41
6.1. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	41
6.2. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	42
6.3. LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ.....	46
6.4. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	47
6.5. VALORIZZAZIONE DEL MERITO	52
6.6. PROCESSO DI VALUTAZIONE E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	53
7. STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	55
7.1. ANALISI DELLA NORMATIVA VIGENTE E DEGLI STRUMENTI IN USO.....	55
7.2. IL PIANO DELLA PERFORMANCE	56
7.2.1. <i>Il percorso logico per la costruzione del PdP</i>	57
7.2.2. <i>I tempi del Ciclo di Gestione della Performance</i>	62
7.2.3. <i>La struttura del Piano della Performance</i>	62
7.2.4. <i>La metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la costruzione delle proposte di Piano dei Settori</i>	63
7.2.5. <i>Le schede</i>	65
7.3. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	66
8. RACCORDO E INTEGRAZIONE DEL SMVP CON I SISTEMI DI CONTROLLO, I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	67



8.1. I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO.....	67
8.2. IL COLLEGAMENTO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO...	69
ALLEGATO 1 - PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	71
ALLEGATO 2 - SCHEDA A (MODULO PER INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI).....	72
ALLEGATO 3 - SCHEDA B (BONTÀ OBIETTIVI STRATEGICI/OPERATIVI).....	80

A CORREDO: DATABASE DI INDICATORI SU CD-ROM



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.

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

In sede di prima attuazione del decreto, il Sistema è definito e adottato in via formale in modo da assicurarne l'operatività per l'anno 2012, essendo l'Amministrazione tenuta comunque ad *adeguarsi* ai principi contenuti nell'art. 7 del decreto "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*".

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

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

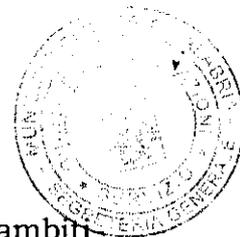
- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta misurazione, valutazione e rappresentazione della performance in un'ottica di miglioramento continuo;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema di Valutazione esistente;
- procedere all'introduzione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

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

Il presente documento prende a riferimento e si ispira alle linee guida "*della performance*" e, in linea generale, osserva quanto disposto dall'ANCI in merito al D.lgs. 150/2009, con riferimento al Ciclo di Gestione della Performance nel contesto degli Enti Locali (*Linee Guida e indirizzi interpretativi ANCI*).

Il documento è così strutturato:

- la prima parte, introduttiva, commenta le novità introdotte con il D.lgs. 150/2009 e le modalità di applicazione del Decreto al Comune di Reggio Calabria;
- la seconda parte illustra le finalità e le modalità operative del Sistema, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti (sezioni 2, 3 e 4);



➤ la terza parte, centrale, sviluppa il Sistema con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. 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 quarta parte concerne la definizione e la misurazione degli indicatori (comprese delle esemplificazioni);

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

1. Il D. Lgs. 150/2009

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

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

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dall'approvazione del D.lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

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

Il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.lgs. 286/1999, ha parzialmente innovato la L. 15/2009 con il relativo D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative.

La novità principale del decreto legislativo 150/09 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione. L'ente locale, al pari di ogni altra Amministrazione



Pubblica, deve dotarsi di strumenti idonei alla misurazione (e successiva valutazione) della performance complessiva dell'ente, unitamente alla performance individuale, in un'ottica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo. Attualmente la disciplina vigente negli Enti Locali, dettata dal D.lgs. n. 267/2000, già prevede un processo di pianificazione e valutazione dei risultati, ma questo deve essere integrato ed allineato con le novità introdotte dal decreto 150/2009.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

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

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

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

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggetti di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;



- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per il Comune di Reggio Calabria:

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

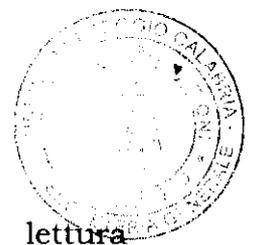
È evidente dunque che il cuore pulsante dell'intero Ciclo della Performance è la fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, al quale è dedicato questo documento.

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

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

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

Con riferimento al sistema di merito e premi, le norme di diretta applicazione trovano la fonte nell'art. 31, c. 2-5 e nell'art. 74, c.1 e 2; relativamente al Sistema di misurazione e valutazione delle performance, invece, gli ambiti di applicazione del D.lgs. 150/2009 agli enti locali trovano le fonti di riferimento nell'art. 16 "Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".



Relativamente al SMVP (oggetto di questo documento), dalla lettura congiunta degli articoli 16 e 74, c.1 e 2, si evince che negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali trovano **diretta applicazione** le disposizioni dell'art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3; tali disposizioni trovano diretta applicazione negli Enti locali, senza la mediazione dell'adeguamento ai propri ordinamenti e sono qualificate dal legislatore come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Si ritiene che dunque gli Enti debbano adottare ogni strumento per garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Gli enti inoltre sono tenuti a garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

1) Le regioni e gli enti locali hanno l'obbligo di **adeguare i propri ordinamenti ai principi** contenuti nei seguenti articoli:

- Art. 3 "*Principi generali*",
- Art. 4 "*Ciclo di gestione della performance*",
- Art. 5 comma 2 "*Obiettivi e indicatori*",
- Art. 7 "*Sistema di valutazione e misurazione della performance*",
- Art. 9 "*Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*",
- Art. 15 comma 1 "*Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo*".

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



2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

La riforma introdotta dal D.lgs. 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 posto come esito, il **soggetto** cui tale risultato è riconducibile e l'**attività** che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

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

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

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

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



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

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

Come anche richiamato nei documenti ANCI, la **valutazione delle Unità organizzative** costituisce una parziale novità per gli Enti Locali, dal momento che, già in applicazione delle disposizioni relative al sistema di programmazione e controllo definito in attuazione del TUEL, potevano essere identificati propri Centri di Responsabilità. In considerazione del livello di eterogeneità dei modelli organizzativi delle amministrazioni locali, la definizione di quale sia il livello interno che corrisponde alla unità organizzativa, è stata rimessa all'autonoma valutazione dell'amministrazione.

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

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



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

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

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

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

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

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



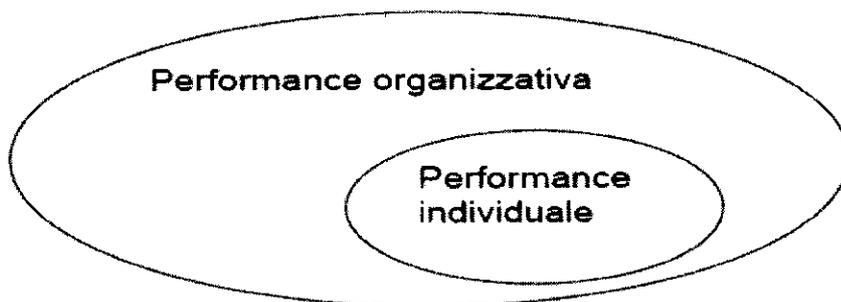
✓ la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

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

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

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

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



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

1. la *performance organizzativa*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 5,
2. la *performance individuale*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 6.

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



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

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 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 allegata sub 1, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

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

Nel Comune di Reggio Calabria, i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- la Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche - c.d. CIVIT;
- il Nucleo di Valutazione;
- i dirigenti di ciascuna amministrazione.

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

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



4.1. La CIVIT

Alla *Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche*, c.d. CIVIT, è stato affidato il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche.

L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali.

La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance.

4.2. Il Nucleo di Valutazione

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

Tuttavia, per espressa previsione dell'art. 16 del decreto, non trovano diretta applicazione negli Enti Locali le disposizioni recate dall'art. 14 del medesimo decreto che disciplina, nel dettaglio, caratteristiche e funzioni dell'Organismo.

È dunque rimessa all'autonomia normativa ed organizzativa di ciascuna amministrazione locale la definizione della struttura, la composizione e i compiti dell'OIV (di questo avviso sia l'AnCI che la Civit con delibera n. 04/2010). In ogni caso deve essere garantita una indipendenza reale e concreta dell'Organismo nell'esercizio delle proprie, delicate, funzioni.

Inoltre, la stessa costituzione dell'OIV non è obbligatoria per gli enti locali: la delibera n. 121/2010 della CIVIT chiarisce che *"considerato che l'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009 non trova applicazione ai comuni, la Commissione ritiene che rientri nella discrezionalità del singolo Comune la scelta di costituire o meno l'Organismo Indipendente di Valutazione"*.

Ne consegue che i Comuni possono costituire l'OIV oppure possono attribuire le sue funzioni al Nucleo di Valutazione (in tal senso anche le linee Guida ANCI).

In altri termini, non è obbligatoria la costituzione dell'OIV negli Enti Locali: le funzioni dell'OIV possono essere esercitate dal Nucleo purché quest'ultimo rispetti i requisiti definiti dall'art. 7 tra cui il requisito dell'indipendenza.

Ciò premesso, il Comune di Reggio Calabria intende mantenere la figura del preesistente Nucleo di Valutazione, attribuendo comunque ad esso le funzioni inerenti il Sistema di misurazione e valutazione della performance così come



descritto nel presente documento, con il quale si definiscono indicazioni di carattere generale in materia di composizione del Nucleo, di requisiti per la nomina dei componenti nonché indicazioni in merito alle funzioni che lo stesso esercita.

Composizione

Il Nucleo di Valutazione del Comune di Reggio Calabria è un *organo collegiale*, in quanto, per le dimensioni e la complessità della struttura organizzativa dell'Ente, è richiesta una pluralità di competenze professionali tali da soddisfare le esigenze di carattere multidisciplinare richieste all'organismo.

Il Nucleo è formato da soli componenti esterni all'Ente, supportati comunque da un'apposita struttura organizzativa di servizio e prevedendo in sede regolamentare idonei strumenti di raccordo con le figure di vertice strategiche e burocratiche dell'Ente.

Requisiti personali e professionali dei componenti

L'art. 14, comma 7, del D.lgs. n. 150/2009 - che richiede "elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche" - non è direttamente applicabile agli EE.LL.; è evidente, tuttavia, che l'elevata complessità delle funzioni proprie del Nucleo di Valutazione richiede comunque una corrispondente elevata professionalità posseduta dai componenti.

In primo luogo, è indispensabile:

- 1) il possesso della laurea specialistica o della laurea vecchio ordinamento;
- 2) il possesso di un titolo post-universitario almeno biennale in materie attinenti (organizzazione e personale della P.A., management, pianificazione e controllo di gestione, misurazione e valutazione della performance), rilasciato da istituti universitari italiani o stranieri, ovvero da primarie istituzioni formative pubbliche o private, secondo modalità di riconoscimento disciplinate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, sentiti il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e la Scuola superiore della pubblica amministrazione;
- 3) in alternativa al requisito di cui al punto precedente, il possesso di una adeguata esperienza professionale di almeno 5 anni in posizioni di responsabilità di livello dirigenziale, anche in aziende private, in campi attinenti: management, pianificazione e controllo di gestione, organizzazione e personale, controlli interni, misurazione e valutazione della performance;
- 4) sempre in alternativa al requisito di cui al punto 2), l'iscrizione nel Registro dei Revisori Contabili e il possesso di almeno 5 anni di



comprovato esercizio professionale, con attività svolta in campi attinenti: management, pianificazione e controllo di gestione, organizzazione e personale, controlli interni, misurazione e valutazione della performance.

L'avviso della procedura di evidenza pubblica di cui al punto successivo potrà contenere requisiti ulteriori e/o definire più specificamente quelli sopra elencati.

Relativamente alla cumulabilità con altri incarichi (all'interno e/o all'esterno dell'amministrazione), è necessario valutare la possibilità di cumulo di incarichi in relazione all'impegno richiesto ed in riferimento alle dimensioni dell'Ente presso cui l'incarico è svolto, a condizione che ciò non pregiudichi il corretto svolgimento delle funzioni. In ogni caso, al fine dell'accettazione della nomina a componente dell'organo in questione, è ammessa la possibilità di preventiva rinuncia agli incarichi non cumulabili, cui il relativo conferimento può essere subordinato.

Il conferimento dell'incarico è altresì subordinato all'assenza di alcuna delle cause di incompatibilità richiamate dall'art. 53 del D.Lgs. n. 265/2001, ovvero alla rimozione di tale causa prima dell'accettazione dell'incarico di che trattasi.

Recependo le previsioni del comma 8 dell'art. 14, del D.lgs. n. 150/2009, non possono essere nominati componenti del Nucleo i soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

Procedure per la nomina

La nomina del Nucleo di Valutazione dovrà essere preceduta da una procedura di evidenza pubblica, mediante apposito avviso inserito sulla pagina principale del sito istituzionale dell'Ente, per la durata di almeno 15 giorni.

La domanda di partecipazione alla procedura di nomina deve essere corredata dal curriculum del candidato; la valutazione dei curricula presentati deve tener conto della formazione del candidato (titoli di studi e di specializzazione), delle esperienze professionali pregresse, nonché delle capacità personali, intellettuali, manageriali e relazionali, idonee a rilevare l'attitudine ad inserirsi in una struttura vitale per attivare un processo di cambiamento.

In ottemperanza al principio di cui all'art. 11, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009, direttamente applicabile anche agli enti locali, è necessario assicurare piena trasparenza in tutte le fasi della procedura di nomina, pubblicando sul sito istituzionale dell'Ente l'incarico assegnato e il curriculum dei componenti del Nucleo.

Competenze per la nomina



L'istruttoria delle istanze pervenute è svolta dalla Segreteria Generale, eventualmente definendo una ristretta cerchia di aspiranti selezionati, da rimettere alle scelte del Sindaco, cui compete l'adozione del provvedimento di nomina.

Durata della nomina e rinnovo

La durata dell'incarico è fissata in tre anni, rinnovabile per una sola volta.

Collocazione organizzativa

Il Comune di Reggio Calabria ha collocato il Nucleo di Valutazione all'interno della propria struttura, definendo nel vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi i rapporti con gli organi, di governo e di gestione.

Allo scopo di assicurare in ogni caso autonomia ed indipendenza nell'esercizio delle funzioni, tale organismo è stato posto, opportunamente, al di fuori dell'apparato amministrativo in senso stretto.

Struttura tecnica di supporto

Il Comune di Reggio Calabria, nell'ambito della propria autonomia organizzativa ed anche in relazione alla complessità della propria struttura, ha individuato un'apposita unità organizzativa di supporto al Nucleo, a cui è preposto un responsabile.

Funzioni

Il Nucleo di Valutazione ha le seguenti funzioni:

- la validazione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
- la valutazione della performance del Comune nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012, sulla base del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance e del Piano della Performance approvato dalla Giunta comunale entro le scadenze di legge per gli enti locali;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti approvati dai competenti organi dell'Ente, anche in recepimento delle indicazioni, pur se non vincolanti, della CIVIT;
- la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice per la conseguente attribuzione ad essi dei premi previsti;
- la validazione della graduatoria delle valutazioni del personale;



- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
- la convalida della "Relazione sulla performance" approvata dalla Giunta comunale e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché, se prevista, la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale;

In aggiunta a queste funzioni operative, il Nucleo svolge un compito di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nonché dell'utilizzo dei premi.

4.3. Gli organi politici e amministrativi

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

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

La suddetta disposizione non si applica direttamente agli enti locali, ma solo in via di principio.

In ogni caso, sulla base delle Linee Guida dell'Anci, cui il presente Sistema si conforma:

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



4.4. I dirigenti

I Dirigenti dei Settori (Unità organizzative di 1° livello), unitamente ai titolari di Posizioni Organizzative ed ai titolari di incarichi di Alta Professionalità sono ruoli che hanno un impatto diretto per quanto concerne la realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del proprio Ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi di periodo (sia dell'intero Ente che dei relativi settori), misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

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

Tutti i ruoli dell'Ente coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

Inoltre, possono essere coinvolti nel ciclo della performance tutti gli enti partecipati o controllati dal Comune e che svolgono attività primarie e/o di supporto all'erogazione dei servizi ai cittadini (Aziende di trasporto, pulizia ed igiene pubblica, produzione e distribuzione energetica, ...).



5. Performance organizzativa

5.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

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

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

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

A tal fine, sarà necessario:

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



b) rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;

c) svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;

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

La performance organizzativa si misura lungo 3 dimensioni:

I. DIMENSIONE dei SERVIZI e delle UNITA' ORGANIZZATIVE

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

5.2. La dimensione dei settori e delle posizioni organizzative

5.2.1. La mappa delle funzioni e dei servizi

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

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

Per la definizione di tale mappa, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore", che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura seguente) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore. Al predetto fine il Sistema può avvalersi anche di un piano strategico o comunque delle Linee di mandato, dai quali far derivare l'albero.



Figura 1 – La catena strategica del valore



Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è quella riportata nel funzionigramma del Comune di Reggio Calabria, tempo per tempo vigente e visionabile sul sito internet comunale, in cui sono indicati anche i servizi erogati dall'ente.

I servizi, a loro volta, possono essere ulteriormente scomposti in attività/processi come nei casi rappresentati dal prospetto seguente, pur se, in sede di prima applicazione, l'articolazione delle funzioni generali verrà limitata ai "macro servizi".

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



Alcune attività derivanti dal Peg (ad esempio il Piano integrato di sviluppo sostenibile) possono tradursi in progetti affidati ad un responsabile di progetto. Nella mappa strategica occorre considerare anche queste attività:

Progetto	Processi/Attività	Indicatore
Piano integrato di sviluppo sostenibile	Progettazione e messa a regime della gestione di strutture pubbliche a sostegno dello sviluppo economico/culturale/sociale del territorio	Livello di concertazione N. progetti presentati Progetti finanziati/progetti presentati

5.2.2. La declinazione organizzativa e gli indicatori di servizio

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

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

Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. La mappa dei centri di Responsabilità del Comune è rappresentata nell'attuale organigramma dell'amministrazione, riportato sul sito internet comunale.

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

Il successivo passo consiste nella creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità e servizi e nella selezione degli indicatori selezionati per centro di responsabilità. Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della Performance anche le indicazioni già note per il miglioramento dei processi. Di seguito si riporta una tabella esemplificativa di possibili collegamenti fra servizi e centri di responsabilità.



Servizi	Centri di responsabilità
Asili Nido	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Scuole materne	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Servizio mense	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Servizio trasporto scolastico	Ufficio servizi educativi scolastici e sociosanitario integrato
Disabilità e infermità mentale	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Anziani	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Famiglie e minori	Ufficio Servizi Socio Sanitari
Povertà	Ufficio Servizi Socio Sanitari

Costruita la mappa dei servizi/processi/progetti, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun servizio della mappa.

Di seguito si riporta una tabella con una selezione esemplificativa di indicatori per servizio.

Servizi	Tipo misura	Titolo della misura	Specifiche
Asili nido	Efficacia	Grado soddisfazione domanda espressa	<u>Domande accolte</u> domande presentate
	Efficacia	Grado copertura domanda potenziale	<u>ricettività programmata</u> utenza potenziale
	Efficacia	Grado utilizzo del servizio	<u>Iscritti</u> posti
	Efficienza	Costo unitario servizio asili gest. dir.	<u>Costo servizio asili gest.diretta</u> posti
	Efficienza	Costo unitario servizio asili in appalto	<u>Costo servizio asili in appalto</u> posti in app
	Efficienza	Costo unitario servizio asili in conv.	<u>Costo servizi asili in conv</u> posti in conv.

Ulteriori esempi di indicatori di servizio, cui l'Ente potrà far riferimento senza che tuttavia essi siano vincolanti, sono forniti dalla delibera Civit n. 88/2010. Tale delibera propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi ed individua il seguente percorso metodologico per la definizione degli standard di qualità:

1. individuare i servizi erogati e definire la mappa dei servizi;



2. definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi, ai fini di individuare gli standard di qualità. Nella delibera sono individuate 4 dimensioni:

- a. **accessibilità** (sotto-dimensioni: accessibilità fisica e multicanale);
- b. **tempestività**;
- c. **trasparenza**;
- d. **efficacia** (sotto-dimensioni: conformità, affidabilità, completezza).

3. elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati; gli indicatori devono soddisfare sei requisiti: rilevanza, accuratezza, temporalità, fruibilità, interpretabilità, coerenza;

4. definizione degli standard di qualità del servizio erogato, ossia del livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere;

5. pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi.

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

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

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

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

Considerando le esigenze del Comune, il modello adottato dal presente Sistema per valutare la performance dei servizi è rappresentato nella figura 2, ed è definito da un grafo ad albero a più dimensioni a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

In corrispondenza di ciascun nodo del grafo accanto al valore ponderato della valutazione attuale viene riportato il valore ponderato del *target* (cioè il



livello atteso della relativa prestazione) in modo che sia possibile calcolare gli scostamenti tra attese e realtà al livello di ciascun nodo oltre che alla radice. Il sistema dei pesi può essere differenziato fra servizi di front-office (di relazione con il pubblico) e di back-office. Ad esempio, è evidente che il peso del ramo “Capacità di assicurazione” deve essere maggiore nei servizi di front-office.

Figura 2 – Il modello per la misurazione e la valutazione dei servizi del Comune

Modello di qualità dei servizi		Indicatore		Valutazione		
		Peso	Val. pond.	Peso	Val. pond.	Valutazione
				Affidabilità (capacità di prestare il servizio come promesso)		
				15		
		Efficacia		30		
				Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)		
				15		
				Valutazione		
		Tempestività (prontezza di risposta)		20		
				Accessibilità multicanale		
				5		
				Ubicazione		
				7		
		Accessibilità		15		
				Informazioni per l'accesso		
				3		
				Trasparenza (completezza della comunicazione)		
				15		
				Comprensione dell'utente		
				6		
				Cortesia		
				10		
		Capacità di assicurazione		20		
				Gestione del rischio e riservatezza		
				4		



Un esempio di metrica per la valutazione delle foglie dell'albero di figura 2 è riportato nella tabella che segue. La scala di valutazione è da 1 (livello minimo dell'indicatore) a 3 (livello massimo).

Criteri per la valutazione della qualità del servizio

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

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

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



Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	<ul style="list-style-type: none">▪ numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale▪ numero di ore di apertura giornaliera/totale▪ numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale▪ unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale▪ posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	<ul style="list-style-type: none">▪ numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati▪ numero visitatori sito internet▪ numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati▪ numero richieste pervenute mensilmente via e-mail▪ numero telefonate mensili▪ numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale▪ numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale
Tempestività	<ul style="list-style-type: none">▪ tempo medio di erogazione del servizio▪ tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi▪ tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono▪ tempo medio di evasione di una pratica di segreteria▪ numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase
Trasparenza	<ul style="list-style-type: none">▪ numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito▪ numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi▪ numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito▪ numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni
Costo per unità di output	<ul style="list-style-type: none">▪ costo del servizio/numero di pratiche evase
Conformità	<ul style="list-style-type: none">▪ numero pratiche evase conformemente/totale pratiche▪ numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati



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

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

La valutazione ponderata sarà quindi \leq Peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni ramo, la somma dei valori dell'indicatore di ogni foglia fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

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

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

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

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

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

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

5.3. La Dimensione strategica e operativa

5.3.1. L'Albero della performance

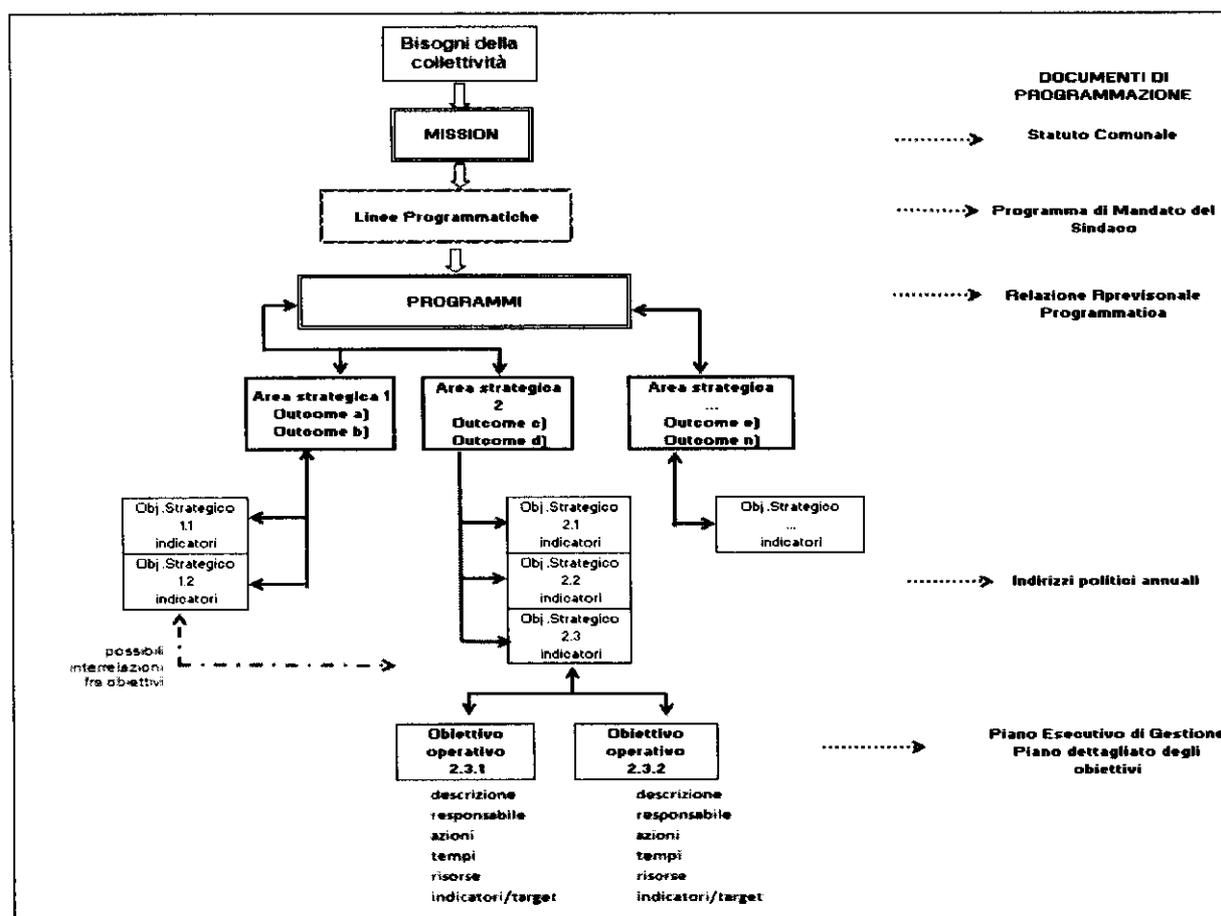
L'albero della performance (rappresentato nella figura 3) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato 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 3 - L'albero della performance





5.3.2. 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 burocratici direzionali (Segretario / Direttore Generale) 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
f) Confrontabili	Con le tendenze della produttività dell'amministrazione
	Con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

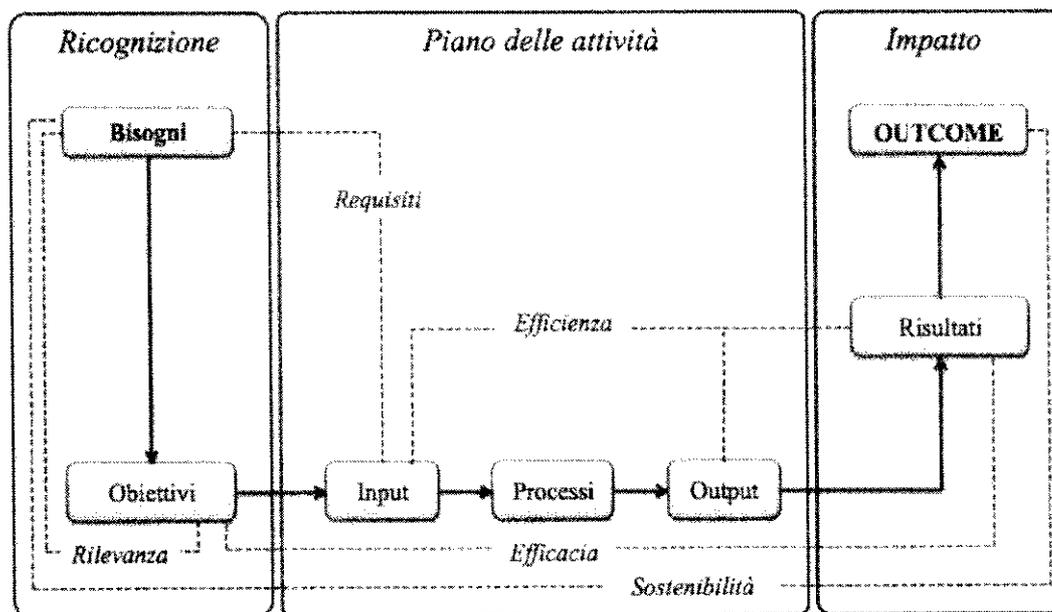
Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

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



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

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera Civit n. 89/2010

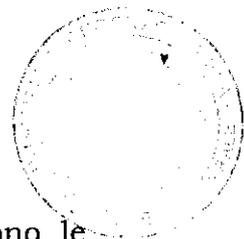
All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica *input* → processi → *output*. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale *output* genera a livello di impatti, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata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

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

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

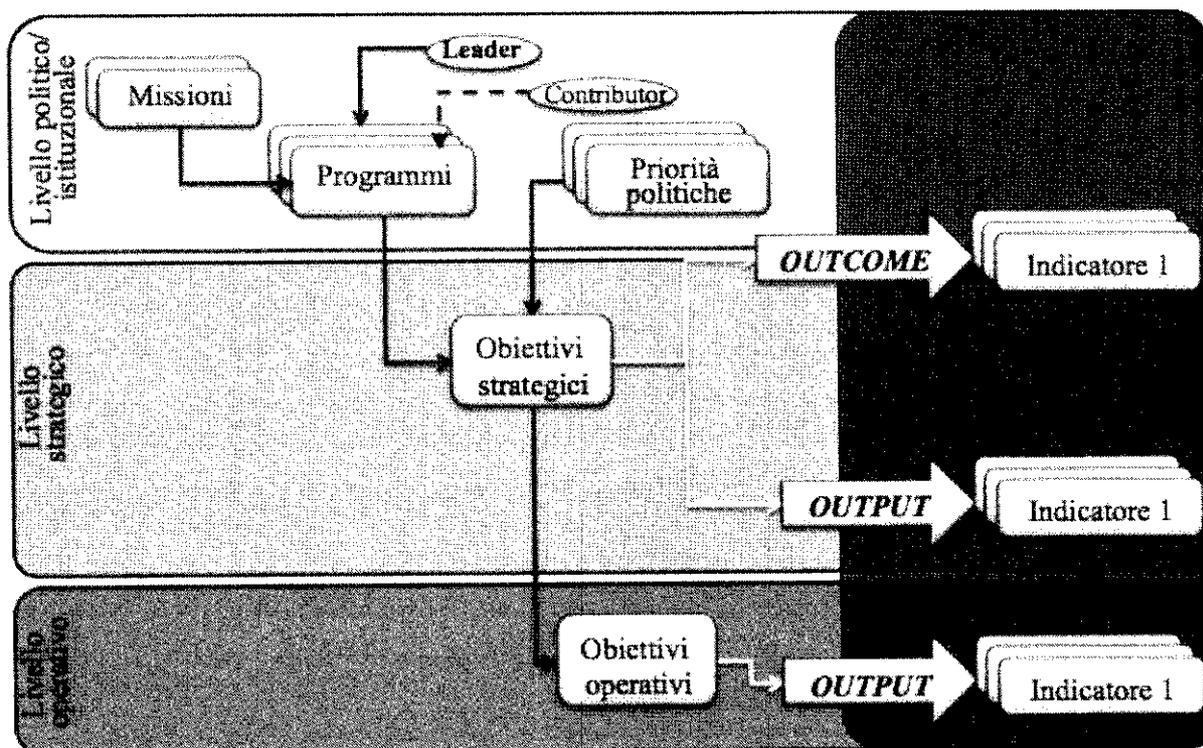
Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Settori.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 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.

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010



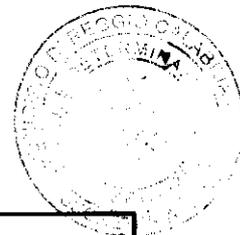
Nella seguente tabella, sono descritte le diverse tipologie degli obiettivi.

Obiettivi strategici	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.
Obiettivi operativi	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.

Nella categoria degli *Obiettivi Innovativi* si possono individuare tre tipologie corrispondenti 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.

Consigli utili nella definizione degli obiettivi

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



MANTENIMENTO					
Governo				Indirizzo	Partecipazione
Accertare	Continuare	Evadere	Prevenire	Assistere	Coinvolgere
Accompagnare	Contrastare	Fornire	Provvedere	Consigliare	Collaborare
Agevolare	Controllare	Garantire	Regolamentare	Favorire	Consultare
Allestire	Disciplinare	Gestire	Reprimere	Formare	Contribuire
Applicare	Distribuire	Governare	Rilasciare	Incentivare	Cooperare
Approntare	Dotare	Intervenire	Rilevare	Informare	Coordinare
Assicurare	Effettuare	Inventariare	Rispondere	Monitorare	Curare
Autorizzare	Erogare	Mantenere	Stipulare	Presentare	Finanziare
Catalogare	Eseguire	Normare	Svolgere	Promuovere	Interagire
Confermare	Esercitare	Obbligare	Utilizzare	Pubblicizzare	Inviare
Conservare	Esperire	Offrire	Verificare	Riconoscere	Partecipare
Contenere	Espletare	Presidiare	Vigilare	Sensibilizzare	Pubblicare
				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					



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

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

Al fine di implementare un buon Sistema di misurazione e valutazione della performance, deve essere dunque delineato un **sistema di indicatori** atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini *chiari e concreti* 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/operativi.

Gli indicatori di risultato possono essere:



✓ di efficacia, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;

✓ di efficienza, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

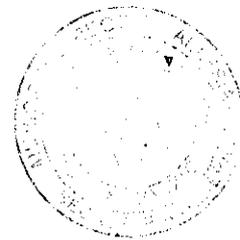
Al fine di misurare la performance organizzativa, sono utili sia indicatori di impatto che indicatori di risultato.

A corredo del presente documento si fornisce, su supporto a lettura ottica (cd-rom) un database di indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

La figura seguente fornisce un'immagine visuale dell'architettura della anagrafe di indicatori riportato nel suddetto cd-rom.

Dimensioni e sottodimensioni degli indicatori

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



5.3.3. 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:

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

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

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

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

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 ri - pianificazione degli stessi.

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

A tal fine è necessario prevedere lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance e definire, all'interno del processo di attuazione del Sistema stesso, la frequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

Ai dirigenti 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 il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

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

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

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

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

Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio intermedie e finali sono definite dal Nucleo di Valutazione ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ente.

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

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



5.4. Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, (2) agli altri responsabili di unità organizzativa (posizioni organizzative, se istituite e formalmente attribuite) e (3) al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

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

Tale schema dovrà considerare:

- ✓ 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 di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, 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 posizioni organizzative, è fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente valutato.

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

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

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

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

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

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



6.2. La valutazione dei dirigenti

Il sistema di valutazione dei dirigenti oggi utilizzato presso il Comune di Reggio Calabria è stato approvato nel 2009 con delibera di Giunta Comunale n. 407.

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

Per prestazione effettiva di una posizione dirigenziale si intende il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche ed i programmi dell'Amministrazione.

La definizione di prestazione effettiva include, di conseguenza, non solo i risultati, ma anche la concreta abilità della persona nell'intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione.

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

- 1) il primo prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi gestionali esplicitati nel piano degli obiettivi di cui all'art. 197 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267 (*valutazione del rendimento*);
- 2) il secondo valuta i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (*valutazione del comportamento*).

Gli obiettivi gestionali possono essere distinti in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti ed alla tipologia del risultato previsto. In particolare, in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti, gli obiettivi si possono classificare in obiettivi settoriali e intersettoriali.

Gli obiettivi settoriali sono quelli assegnati a singole unità organizzative di 1° livello.

Gli intersettoriali (o trasversali) sono invece quelli assegnati ad un insieme di unità organizzative riconducibili a distinti vertici gestionali di livello apicale perché necessariamente realizzabili solamente attraverso la partecipazione di più dirigenti e di differenziate unità organizzative aventi competenza intorno a distinti e misurabili ambiti di attività.

Il modello di valutazione come sopra approvato e sinteticamente descritto, essendo già sostanzialmente in linea con i principi della riforma, può essere validamente ancora utilizzato, ma con l'adozione di alcuni idonei correttivi che



adeguino il modello su particolari aspetti innovativi della stessa riforma e in particolare sull'attribuzione al Nucleo del compito di valutare l'intera performance dei dirigenti e sull'individuazione di voci che permettano una valutazione ponderata:

- 1) del livello di performance dell'unità organizzativa;
- 2) della capacità di valutazione del proprio personale da parte del dirigente, differenziandone i giudizi;
- 3) dei vari comportamenti che norme di legge sopravvenute (es. art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, per come novellato dall'art. 1, D.L. 9 febbraio 2012, n. 5) prevedono che costituiscano elemento di valutazione della performance individuale del dirigente.

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali - nelle more del cui adeguamento, e comunque non oltre il 2012, si continuerà ad applicare quello vigente - dovrà avere a riferimento i parametri rappresentati nella tabella seguente per la valutazione delle performance individuali dei dirigenti.

PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI		100		LIVELLO DI PERFORMANCE DELLA UNITÀ ORGANIZZATIVA		10			
				VALUTAZIONE RENDIMENTO		70	LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI		60
PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI		100		EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITÀ DI GESTIONE		8			
				AREA INNOVAZIONE		5			
				VALUTAZIONE COMPORAMENTO		30	AREA INTEGRAZIONE		5
				AREA SEMPLIFICAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA		5			
				AREA GESTIONE DEL PERSONALE		7			



Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nel seguente prospetto:

AREA	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
Efficienza, efficacia ed economicità di gestione	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) avvio e conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e di regolamento.
	Efficienza ed economicità	iniziative proposte e intraprese allo scopo della razionalizzazione della spesa, tramite riordino e ristrutturazione amministrativa, semplificazione e digitalizzazione attività, riduzione dei costi di funzionamento.
	Capacità di soluzione di problemi	attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
Innovazione	Iniziativa	a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli; b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.
	Gestione del cambiamento	a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune. c) capacità di adattamento anche in funzione delle innovazioni in materia normativa ed organizzativa.
Integrazione	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.



Semplificazione e Orientamento all'utenza.	Accessibilità	a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso
	Comunicazione	a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie della informazione e della comunicazione.
	Rispetto e considerazione degli utenti	a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.
Gestione del personale	Sviluppo delle risorse umane	a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
	Capacità di valutazione	a) capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. b) dimostrazione di rispetto e considerazione dei collaboratori, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.
	Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.

Per ogni area di cui al precedente prospetto, sono determinati dal Nucleo di Valutazione e comunicati ai dirigenti prima dell'inizio di ogni anno, il peso ponderale di ciascun fattore (ripartendo il peso dell'area in cui ricadono), nonché i correlati indicatori/parametri presi in considerazione per la valutazione e l'eventuale livello atteso, tenendo conto di quanto descritto nella definizione del fattore.

La valutazione è effettuata per ciascuna area tenendo conto dei fattori di cui sopra ed esprimendo per ogni fattore un giudizio comportamentale, cui corrisponde un predeterminato punteggio (ad esempio: *mai* = 0, *raramente* = 1, *qualche volta* = 2, *spesso* = 3, *di frequente* = 4, *sempre* = 5).

Ciascuno dei fattori raggruppati nelle aree del prospetto precedente sarà valutato separatamente. A ciascun fattore sarà assegnato un punteggio da 0 a 5.



Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna area e per ciascun fattore, la valutazione ponderata, che in generale sarà \leq al valore massimo del punteggio previsto, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo del punteggio. Per ogni area, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni fattore fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quell'area e così via. Il valore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei fattori delle cinque aree sopradescritte è compreso tra 0 e 30 e corrisponde al punteggio complessivo attribuito per la valutazione globale dei comportamenti organizzativi del dirigente.

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

In sede di adeguamento, come sopra previsto, il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali dovrà conformarsi alla nuova scala di valutazione, espressa in centesimi (10 per la valutazione della performance organizzativa, 60 per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e 30 per la valutazione del comportamento organizzativo), eliminando le tabelle di raccordo attualmente previste. In caso di conseguimento di un punteggio complessivo superiore al 50% del massimo attribuibile, la retribuzione di risultato sarà determinata in misura direttamente proporzionale al punteggio conseguito. Nell'ipotesi, invece, di conseguimento di un punteggio complessivo inferiore al predetto 50%, si procederà ad una riduzione del premio da corrispondere sulla base dei livelli percentuali di penalizzazione come stabiliti nella tabella seguente.

VALUTAZIONE	PERCENTUALE DI PENALIZZAZIONE SULLA RETRIBUZIONE	ESEMPIO
Da 0 a 25	100% <i>(nessuna retribuzione)</i>	Valutazione=15 Retribuzione in proporzione al punteggio conseguito = €1.500 Retribuzione effettiva= € 0
Da 26 a 50	50% <i>(riduzione di 1/2)</i>	Valutazione=30 Retribuzione in proporzione al punteggio conseguito = €3.000 Retribuzione effettiva= € 1500
Da 51 a 100	0%	Valutazione=60 Retribuzione in proporzione al punteggio conseguito = € 6.000 Retribuzione effettiva= € 6.000

6.3. La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa e delle Alte Professionalità

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

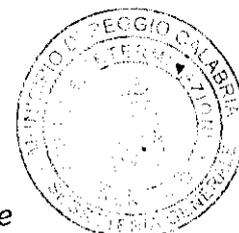


Tabella - I pesi del modello per le diverse categorie di personale

	A	B	C	D
OBIETTIVI (collegati alla produttività individuale)	20	30	40	50
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10	10	10	10
CORRETTEZZA	15	10	12	6
COOPERAZIONE	15	12	10	8
GESTIONE PERSONALE	-	-	-	7
AUTONOMIA OPERATIVA	5	10	13	10
PUNTUALITA'	20	15	8	4
FLESSIBILITA'	15	13	7	5
TOTALE	100	100	100	100

Per ogni area di cui al precedente prospetto, sono determinati dal Nucleo di Valutazione e comunicati ai dirigenti ed al personale dipendente prima dell'inizio di ogni anno, il peso ponderale di ciascun fattore (ripartendo il peso dell'area in cui ricadono), nonché i correlati indicatori/parametri presi in considerazione per la valutazione e l'eventuale livello atteso, tenendo conto di quanto descritto nella definizione del fattore.

Ciascuno dei fattori raggruppati nelle aree del prospetto precedente sarà valutato separatamente. A ciascun fattore sarà assegnato un punteggio da 0 a 3.

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna area e per ciascun fattore, la valutazione ponderata, che in generale sarà \leq al valore massimo del punteggio previsto, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (3 punti) corrisponde il valore massimo del punteggio. Per ogni area, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni fattore fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quell'area e così via. Il valore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei fattori delle cinque aree sopradescritte è compreso tra 0 e 100 e corrisponde al punteggio complessivo attribuito per la valutazione globale del personale dipendente.

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

La tabella che segue descrive con qualche dettaglio il significato delle diverse voci del modello.



Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello

<i>OBIETTIVI</i>	Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 0 e 3 (eventualmente con decimali)
<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<i>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</i>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti.
<i>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</i>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.

Nel modello seguente è riportato un facsimile di scheda per la valutazione del personale appartenente alla categoria D, con una simulazione esemplificativa degli indicatori e dei relativi pesi.

Le schede per le altre categorie saranno adeguate tenendo conto dei diversi pesi stabilite nella tabella della pagina precedente.

Le suddette schede potranno essere adeguate dal Nucleo di Valutazione in relazione alle esigenze del Comune. Il meccanismo di determinazione del premio per la produttività sarà mutuato da quello per i dirigenti, applicando il sistema di proporzionalità diretta in caso di conseguimento di un punteggio complessivo superiore al 50% del massimo attribuibile e di penalizzazione in caso di realizzazione di un punteggio complessivo inferiore al predetto 50% come da tabella di pagina 46.



MODELLO SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D

COMUNE DI REGGIO CALABRIA

SCHEDE DI VALUTAZIONE

ANNO _____

COGNOME E NOME	MATRICOLA	CATEGORIA

AREA RELAZIONI				PESO	21
FATTORE	Correttezza e qualità delle relazioni			PESO	6
INDICATORE *	Peso	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione Min. 1 Max 3	Punti
INDICATORE 1 <i>(esempio. N° solleciti pervenuti all'ufficio da parte di altri Settori)</i>	2	Numerico	Max 3	3	2
INDICATORE 2	n.2				
INDICATORE N....	n.3				
TOTALE FATTORE					
FATTORE	Cooperazione e integrazione per la performance dell'U.O.			PESO	8
INDICATORE *	Peso	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione Min. 1 Max 3	Punti
INDICATORE 1 Collaborazione del Dipendente nel raggiungimento dell'obiettivo	2	Evidenze documentali		0	0
INDICATORE 2					
INDICATORE N....					
TOTALE FATTORE					
FATTORE	Capacità di gestione del personale			PESO	7
INDICATORE *	Peso	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione Min. 1 Max 3	Punti
INDICATORE 1 <i>(N. lamentele pervenute al Dirigente da parte dei dipendenti dell'ufficio gestito dal responsabile)</i>	2	Numerico	Max 2	2	1
INDICATORE 2					
INDICATORE N....					
TOTALE FATTORE					
PUNTEGGIO TOTALE AREA					

* *Indicatore Individuato dal Nucleo di Valutazione ad inizio anno.*



AREA COMPETENZE E CAPACITÀ				PESO	19
FATTORE	Autonomia operativa, capacità di organizzazione e di proposta, capacità di apprendimento			PESO	10
INDICATORE *	Peso	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione (Min. 1 Max 3)	Punti
INDICATORE 1 <i>esempio N. Determine proposte da parte del Dipendente</i>	4	%	Min 10% determine del settore	3	4
INDICATORE 2	n.2				
INDICATORE N....	n.3				
TOTALE FATTORE					
FATTORE	Puntualità ed assiduità			PESO	4
INDICATORE *	Peso	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione (Min. 1 Max 3)	Punti
INDICATORE 1 <i>Esempio n. ritardi accumulati nel corso dell'anno</i>	1	Numerico	Max 3 volte nel corso dell'anno	2	0,5
INDICATORE 2	n.2				
INDICATORE N....	n.3				
TOTALE FATTORE					
FATTORE	Flessibilità			PESO	5
INDICATORE *	Peso	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione (Min. 1 Max 3)	Punti
INDICATORE 1 <i>(disponibilità ad essere coinvolti in procedimenti non di stretta pertinenza)</i>	3	Evidenze documentali		1	1
INDICATORE 2	n.2				
INDICATORE N....	n.3				
TOTALE FATTORE					
PUNTEGGIO TOTALE AREA					

Riepilogo

AREA	PESO	PUNTEGGIO CONSEGUITO	PUNTEGGIO PONDERATO
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA <i>(punteggio desunto dalla valutazione della performance organizzativa)</i>	10	<i>es. 75% rispetto alla performance attesa</i>	7,5
OBIETTIVO <i>(punteggio desunto dalla valutazione dell'obiettivo)</i>	50	<i>es. 50% rispetto all'obiettivo atteso</i>	25
RELAZIONI	21	Vedi sopra	21
COMPETENZE E CAPACITÀ	19	Vedi sopra	19
TOTALE			72,5



6.5. Valorizzazione del merito

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

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

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

Il Dlgs 150/09 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex legge un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009. Tale norma non è applicabile esplicitamente agli enti territoriali e alle amministrazioni del servizio sanitario nazionale, che sono però tenuti ad adeguare i propri ordinamenti ai principi di selettività della attribuzione degli incentivi.

E' opportuno il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

Ai sensi dell'Art. 31 comma 2 le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.



6.6. Processo di valutazione e procedura di conciliazione

Processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni ha una frequenza annuale.

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

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

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

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, 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.

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

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli 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

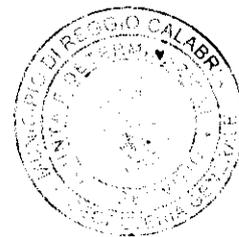
Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, al Direttore Generale (o in mancanza al Segretario Generale), il quale, sentito il Nucleo di Valutazione



eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

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



7. Strumenti di rappresentazione della performance

7.1. Analisi della normativa vigente e degli strumenti in uso

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

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

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



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

1) il primo livello strategico (che promana direttamente dal programma amministrativo adottato dagli organi politici);

2) il secondo livello esecutivo (che costituisce la coerente articolazione operativa del primo livello).

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

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

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

7.2. Il Piano della Performance

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

Il Piano della Performance:

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



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

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

Il Piano viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente.

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

In particolare si analizzano:

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

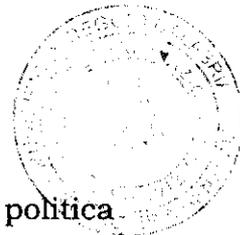
7.2.1. Il percorso logico per la costruzione del PdP

Il PdP è lo strumento attraverso cui si rende possibile il raccordo tra funzioni di governo, spettanti alla Giunta Comunale, e le funzioni di gestione attribuite ai dirigenti 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 nominato dalla Conferenza 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, il quale di fatto si concretizza in un'azione di concertazione/contrattazione e verifica della congruenza/coerenza, si definiscono le Proposte di Piano dei Settori (step 8).

Il Ciclo di Gestione della Performance (CdGP) vede, a questo punto, quale output del processo sinora sviluppato la predisposizione del Piano della Performance. La programmazione diviene operativa e cede il passo alla fase del monitoraggio solo dopo la validazione del Piano della Performance da parte del Nucleo di Valutazione (NdV) 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.

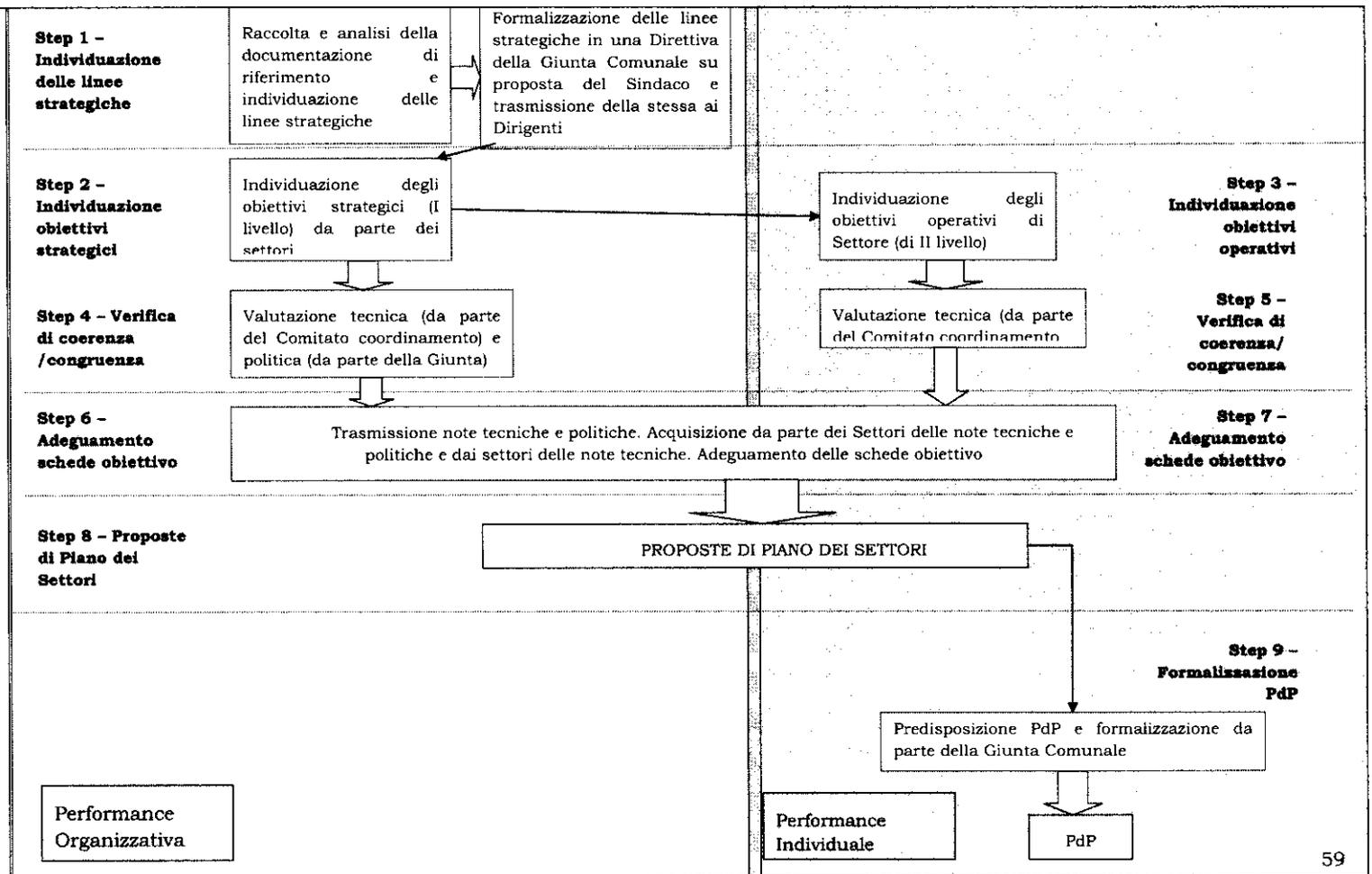
La performance organizzativa, pertanto, si misura sui servizi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

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 Coordinamento 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. I Referenti di settore per il CdGP supportano metodologicamente i Dirigenti e compilano la scheda obiettivo con le informazioni raccolte.	Dirigenti Referenti di settore per il CdGP
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 Referenti di settore per il CdGP
Adeguamenti schede obiettivo e nuova trasmissione al Comitato di coordinamento in forma di Proposte di Piano dei Settori.	
STEP 8. PROPOSTE DI PIANO DEI SETTORI	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta schede obiettivi operativi dei settori rivisitate	Comitato di Coordinamento Dirigenti 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) Giunta Comunale
Validazione del Piano delle Performance da parte del Comitato di Coordinamento dei Dirigenti	
Validazione del Piano delle Performance da parte del NdV	
Formalizzazione del Piano delle Performance da parte della Giunta Comunale	



7.2.2. I tempi del Ciclo di Gestione della Performance

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

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

7.2.3. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance è articolato in **quattro sezioni**.

Sezione Uno – Introduzione tecnico-metodologica

- Premesse di natura metodologica

Sezione Due – Linee strategiche e obiettivi strategici

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

Sezione Tre – Obiettivi operativi

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

Sezione Quattro – Collegamento con risorse finanziarie per Settore

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



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

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

Il percorso metodologico si sviluppa su **tre passi**:

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

Passo 2: Definizione del sistema di misura (indicatori)

Passo 3: Collegamento con le risorse finanziarie

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

Premesse definitorie

a) gli obiettivi strategici sono *macro-obiettivi di competenza dei Dirigenti*. 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, per come specificato al successivo paragrafo 7.2.5.

Passo 2: Definizione del sistema di misura

Gli elementi caratterizzanti

a) I risultati attesi possono essere misurati solo se gli obiettivi preventivamente sono stati chiaramente e compiutamente specificati. Tale condizione è necessaria per la successiva scelta del sistema di indicatori.

b) Ogni obiettivo operativo è misurato attraverso azioni (stato di avanzamento o SAL) oppure, preferibilmente, attraverso indicatori a cui è associato un "valore target".

c) Per gli obiettivi misurabili attraverso azioni è necessario prevedere le percentuali di realizzazione delle singole attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo.

d) Per gli obiettivi misurabili attraverso "valori target" è necessario prevedere lo standard di riferimento trimestrale e annuale a cui tendere.

e) L'obiettivo strategico (obiettivo di I livello) ha una prospettiva pluriennale anche se è misurato annualmente (ove possibile) attraverso indicatori tempo, qualità e outcome.

f) Il sistema di misura degli obiettivi di I livello (strategico) prevede una rilevazione e successivo monitoraggio annuale.

g) L'obiettivo operativo ha una prospettiva annuale ma è misurato trimestralmente attraverso indicatori di efficienza, efficacia interna e output.

h) Il sistema di misura per gli obiettivi di II livello (operativi), prevede rilevazioni e successivi monitoraggio trimestrali.

Passo 3: Il collegamento con le risorse finanziarie

Gli elementi caratterizzanti



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

Strumenti

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

7.2.5 Le schede

Strumento di rilevazione delle informazioni e di indirizzo per la predisposizione degli obiettivi strategici e operativi per i Settori sono le *Schede*.

Al presente documento sono allegate, rispettivamente sub 2 e 3, le seguenti Schede:

Scheda 1 - 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 2 - Bontà obiettivi strategici/operativi

Le predette schede sono però solo esemplificative e possono comunque essere adeguate in relazione alle esigenze del programma informatico di gestione del PdO e/o del PdP.



7.3. La Relazione sulla Performance

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

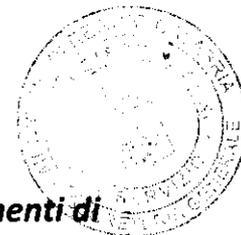
La *Relazione sulla Performance* è predisposta dall'organo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione in Giunta.

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

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

L'Ente deve adottare la Relazione non solo per completare il CdGP e quindi adeguarsi al D.lgs.150/2009.

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



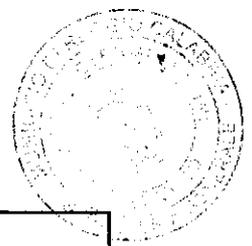
8. Raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo, i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

8.1. I sistemi di controllo interno

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

Controllo di regolarità 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.

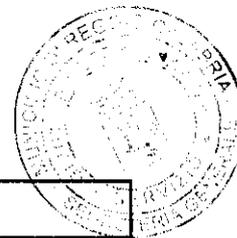
Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione - precedentemente non previste - sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.lgs. 150/2009</i>	
Soggetti	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente.
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 del Nucleo di Valutazione 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	Nucleo di Valutazione Dirigenti
Oggetto	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito
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 D.Lgs 150/2009:</i>	



Soggetti	Nucleo di Valutazione
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

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

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

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

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

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di

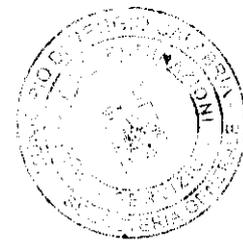
cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse – risultati.





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

Fasi	Pianificazione	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 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 •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"> • Direttore / Segretario Generale •Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore / Segretario Generale • NdV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore / Segretario Generale • NdV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindaco • Direttore / Segretario Generale • NdV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore / Segretario Generale • NdV • Sett. Organizz. e Risorse Umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore / Segretario Generale • Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • PEG/PDO e piano delle attività (Piano della Performance) • Indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di misurazione e valutazione della performance • Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance •Referto del Controllo di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 Dicembre anno n (a "scorrimto") 	<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



ALLEGATO 2

Scheda A

MODULO PER LA INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

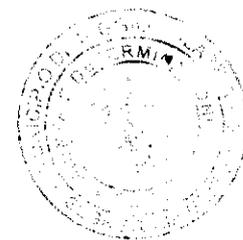
LINEA STRATEGICA DI RIFERIMENTO:

TITOLO OBIETTIVO STRATEGICO

DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO

SETTORE

DIRIGENTE



**RISORSE UMANE PRESENTI
NEL SETTORE**

**NUMERO DI OBIETTIVI
PERSEGUITI**

ALTRI SETTORI COINVOLTI E NOME DEL DIRIGENTE

1)

2)

SETTORE E NOME DEL DIRIGENTE DI SETTORE:

TITOLO OBIETTIVO OPERATIVO:

Descrizione dell'obiettivo:

**RISORSE UMANE COINVOLTE
NEL RAGGIUNTIMENTO
OBIETTIVO SPECIFICO**

**NUMERO DI OBIETTIVI
PERSEGUITI FINANZIARIE
DISPONIBILI**

RISORSE



VALORI TARGET

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



AZIONI

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

Responsabilità per il reperimento del dato	
---	--



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



Le informazioni richieste dalla Sezione I della Scheda 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>Direttore Generale</i>	Nome del Dirigente responsabile
<i>Risorse Umane presenti nel Settore</i>	Numero risorse umane che lavorano nel Settore
<i>Numero obiettivi perseguito</i>	Numero totale di obiettivi perseguiti (incluso quello inserito nella scheda)
<i>Altri Settori coinvolti</i>	Nome degli altri Settori coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo in esame e nome del Dirigente
<i>Settore e nome del Dirigente di Settore</i>	Nome del Settore a cui compete il raggiungimento dell'obiettivo operativo e nome del Dirigente di settore responsabile
<i>Titolo Obiettivo Operativo</i>	Esplicitazione di sintesi dell'obiettivo operativo individuato. Il titolo deve essere il più chiaro e comprensibile possibile
<i>Descrizione dell'obiettivo</i>	Breve descrizione dell'obiettivo da perseguire
<i>Risorse Umane coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo</i>	Numero risorse umane coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo
<i>Numero obiettivi perseguiti</i>	Numero degli obiettivi complessivamente perseguiti dal settore
<i>Risorse finanziarie disponibili</i>	Quantificazione delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione dell'obiettivo



Le informazioni richieste dalla Sezione II della Scheda 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

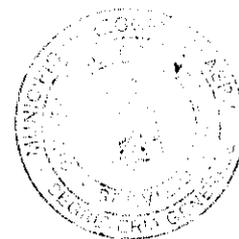
Per le azioni

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



Le informazioni richieste dalla Sezione III della Scheda A

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



Allegato 3 - 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 		