

Verbale letto, confermato e sottoscritto.

Il Presidente
f.to ANCONA Francesco

il Segretario Generale
f.to Dott. Pierdomenico Gallo

ESECUTIVITA' DELLA DELIBERAZIONE

La presente deliberazione è divenuta esecutiva per:

Dichiarazione di immediata eseguibilità (Art. 134 c. 4 – D.Lgs. 18/08/2000, N° 267)

Decorrenza gg. 10 dall'inizio della pubblicazione
(Art. 134 c.3 – D.Lgs. 18/08/2000, N° 267)

Martina Franca, li __/__/____

Il Segretario Generale
f.to Dott. Pierdomenico Gallo

COPIA CONFORME

Copia conforme all'originale in carta libera da servire per uso amministrativo e d'ufficio.

MARTINA FRANCA, __/__/____

Il Segretario Generale
Dott. Pierdomenico Gallo

INVIO DELLA DELIBERAZIONE

La presente deliberazione è stata comunicata ai capigruppo consiliari (Art. 125 - D.Lgs. 18/8/2000, N° 267), nota n.____ del __/__/____



CITTA' DI MARTINA FRANCA

PROVINCIA DI TARANTO

COPIA

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N° 220 del 31/05/2013

OGGETTO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL
COMUNE DI MARTINA FRANCA - APPROVAZIONE.

L'anno **2013**, il giorno **31** del mese di **Maggio** alle ore 16,00 e proseguo, in
Martina Franca, nella sede Comunale, convocata nei modi di legge, si è riunita
la Giunta Comunale con l'intervento dei sigg.

- 01) ANCONA Francesco
- 02) LASORSA Pasquale
- 03) SCIALPI Antonio
- 04) CONVERTINI Annunziata
- 05) COLETTA Stefano
- 06) BASILE Lorenzo
- 07) INFANTE Donatella
- 08) PALMISANO Gianfranco

Pres.	Ass.
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Assenti giustificati:

Partecipa il Segretario Generale, Dott. Pierdomenico Gallo.

Il Presidente, constatata la legalità della riunione, invita a deliberare
sull'oggetto.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

- il D.Lgs. n. 150/2009, di attuazione della legge delega n. 15/2009, ha disposto il “rinnovo” del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l’obbligo per gli Enti Locali, a norma dell’art. 16 dello stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l’esplicito scopo di: *“migliorare la qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.”* (Cfr. art. 3 decreto 150/2009);
- l’art.4 del medesimo decreto stabilisce che le Amministrazioni pubbliche sviluppano, in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e del bilancio, il “Ciclo di gestione della Performance” articolato sulla definizione ed assegnazione degli obiettivi da raggiungere in collegamento alle risorse, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori, nonché sulla conseguente misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, con connesso utilizzo dei sistemi premianti e di valorizzazione del merito, con rendicontazione finale dei risultati;
- l’art.10 del D. Lgs 150/2009 disciplina il Piano della Performance stabilendo che le amministrazioni pubbliche redigono annualmente un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance;
- uno dei capitoli di maggior rilievo normativo del D.lgs 150/2009 è costituito dalla valorizzazione degli istituti meritocratici e dalla strettamente connessa scelta di individuare i dirigenti e i dipendenti meritevoli sulla base degli esiti delle valutazioni della performance individuale ed organizzativa;

Considerato che:

- in attuazione del Dlgs n.150/2009, con la Deliberazione n.112/2010 la CIVIT ha espressamente previsto che i principi ivi riportati debbono assumersi quali indirizzi per gli Enti Locali;
- la definizione del “sistema” previsto dall’art.30 del Dlgs 150/2009 è compito dell’Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) così come disciplinato dal Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con D.C. n. 9 del 12/01/2012;
- la misurazione e la valutazione della performance costituiscono due fasi distinte dell’intero ciclo, in quanto finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini nonché alla crescita delle competenze professionali in un quadro di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro raggiungimento;

Dato atto che:

- con nota prot. 30850 del 22 novembre 2012 l’O.I.V ha trasmesso all’Amministrazione il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Martina Franca”;
- il sistema approvato dall’O.I.V. e trasmesso riguarda tutta l’intera organizzazione comunale, le sue articolazioni, i Dirigenti e i responsabili cui sono assegnate funzioni di alta professionalità, i funzionari destinatari di posizioni organizzative e tutto il personale dell’Ente;
- ai sensi dell’art.7 comma 1 del Decreto n.150/2009 l’adozione del sistema spetta all’organo di indirizzo politico – amministrativo dell’Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento;
- il suddetto documento è stato trasmesso per informazione alle Organizzazioni Sindacali/R.S.U./R.S.A, trattandosi di regolamentazione unilaterale da parte dell’Ente, con la precisazione che ad oggi non sono pervenute osservazioni sul modello operativo da parte delle rappresentanze sindacali e che gli aspetti e gli impatti di natura economica, saranno invece oggetto di contrattazione decentrata integrativa nelle sedi competenti;
- l’allegato “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Martina Franca” costituisce documento di dettaglio della materia della performance di cui al Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con D.C. n. 9 del 12/01/2012 e le schede allegate costituiscono disciplinare operativo del processo di misurazione e valutazione, integrando in tal senso le schede già approvato dal regolamento sopra indicato;

Atteso che:

- il presente provvedimento non comporta impegno di spesa o oneri a carico del Bilancio dell’Ente;

Per tutto quanto nelle premesse riportato quale parte integrante e sostanziale si propone il seguente provvedimento di approvazione del “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Martina Franca” approvato dall’O.I.V,

F.to IL Dirigente del Settore Personale e Organizzazione
Dott.ssa Anna Rita Maurizia MERICO

Sulla proposta della presente deliberazione sono stati espressi ai sensi dell’art. 49 del T.U.E.L., i seguenti pareri:

In ordine alla REGOLARITA’ TECNICA:

parere Favorevole

F. .to La Dirigente del Settore Personale, Dott.ssa Anna Rita Maurizia MERICO;

Visto il D.Lgs. n. 150/2009, di attuazione della legge delega n. 15/2009;

Visti il Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con D.C. n. 9 del 12/01/2012;

Visto il D. Lgs.267/00 e ss.mm. ed ii.;

Visto le vigenti disposizioni in materia di personale ed il D.lgs. 165/2001;

Visti i preliminari pareri favorevoli resi ai sensi e per gli effetti dell’art. 49 comma 1 del D.lgs.267/00;

Con votazione unanime favorevole resa e accertata nelle forme di legge;

DELIBERA

- 1) Di approvare, per le motivazioni espresse e che qui si richiamano, il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Martina Franca” per l’anno 2013 approvato dall’O.I.V che forma parte integrale e sostanziale del presente provvedimento.
- 2) Di disporre che il Sistema sopra indicato adottato venga pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza.
- 3) Di trasmettere copia del presente provvedimento ai dirigenti dell’ente.
- 4) di dare atto che l’allegato “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Martina Franca” costituisce documento di dettaglio della materia della performance di cui al Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con D.C. n. 9 del 12/01/2012 e le schede allegate costituiscono disciplinare operativo del processo di misurazione e valutazione, integrando in tal senso le schede già approvato dal regolamento sopra indicato.

Stante l’urgenza e su proposta del Sindaco, la

GIUNTA COMUNALE

con separata votazione unanime e palese,

DELIBERA

di rendere la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi e per gli effetti dell’art. 134, 4° comma, del D. Lgs. 267/2000.

dpi



**Il Sistema di
Misurazione e Valutazione
della Performance**

**Comune di
MARTINA FRANCA**

INDICE

Premessa

1. IL QUADRO NORMATIVO DEL SISTEMA

2. LA RIFORMA BRUNETTA E APPLICAZIONE NELLA REALTÀ DEGLI ENTI LOCALI

3. GLI AMBITI DI DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

4. PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- 5.1. Definizione e Ambiti di valutazione
- 5.2. La selezione degli indicatori e dei valori attesi (Target)
- 5.3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

6. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- 6.1 Definizione e Ambiti di valutazione
- 6.2 Scopo e finalità generali del sistema di valutazione individuale
- 6.3 Requisiti richiesti al processo di valutazione
- 6.4 Risultati e comportamenti attesi

7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

- 7.1 Ambiti di applicazione
- 7.2 Funzioni da valutare
- 7.3 Quadro complessivo di valutazione

8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E “ALTE PROFESSIONALITÀ”

- 8.1 Ambito di applicazione e modello di valutazione
- 8.2 Il processo di valutazione
- 8.3 Gli strumenti a supporto della valutazione

9. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE “POSIZIONI ORGANIZZATIVE”

- 9.1 Ambito di applicazione
- 9.2 Metodologia di misurazione e valutazione
- 9.3 Fattori per la valutazione della performance individuale
- 9.4 Fattori per la valutazione della performance organizzativa
- 9.5 Valutazione finale delle prestazioni e dei risultati raggiunti
- 9.6 Applicazione del sistema premiante
- 9.7 Revoca dell'incarico di responsabile di posizione organizzativa

10. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

- 10.1 Ambito di applicazione
- 10.2 Metodologia di misurazione e valutazione
- 10.3 Fattori per la valutazione della performance del personale
- 10.4 Valutazione finale delle prestazioni e dei risultati raggiunti
- 10.5 Applicazione del sistema premiante

11. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

- 11.1 I sistemi di controllo interno
- 11.2 Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- 11.3 La revisione del sistema

Allegato A - Scheda valutazione Area Obiettivi dirigenti

Allegato B - Scheda valutazione Area Capacità dirigenti

Allegato C - Scheda per la valutazione della prestazione delle posizioni organizzative

Allegato D - Scheda di graduazione dei fattori per la valutazione delle prestazioni lavorative dei dipendenti

Allegato E - Tabella dei punteggi per la graduazione dei fattori di valutazione dei dipendenti

Allegato F - Scheda di valutazione dell'anno dei dipendenti

Premessa

L'OIV ha inteso elaborare il presente documento sulla scorta del confronto sviluppatosi in sede Formez al quale hanno partecipato numerosi Comuni italiani, nonché sulla base di esperienze già consolidate in altre analoghe realtà di EE.LL. Pertanto, finalità di tale documento è quella di illustrare e rappresentare il **Sistema di misurazione e valutazione** della performance organizzativa e individuale del Comune di Martina Franca (d'ora in avanti "Sistema") definendone i criteri e le metodologie, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'articolo 13 di detto decreto, dei Protocolli d'intesa tra la suddetta Commissione e l'ANCI e dello Statuto comunale.

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti. Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

La *definizione* del Sistema, previsto dall'art. 30 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (riforma Brunetta), è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti O.I.V.).

All'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, invece, compete *l'adozione* del Sistema, da realizzarsi con apposito provvedimento amministrativo ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del citato decreto legislativo n.150/09.

Il Sistema adottato deve essere poi pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento è stato elaborato e viene presentato con una parte generale che illustra le modalità di applicazione del D.lgs n.150/09 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema ed infine il piano di attuazione degli adempimenti previsti dal medesimo Sistema.

Il documento poi comprende degli approfondimenti che sviluppano il Sistema facendo riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione contemplati nella riforma Brunetta, nonché a quelli specifici della *mission* dell'Amministrazione e nel programma di mandato e quindi la performance organizzativa e la performance individuale che si articola negli strumenti e criteri di valutazione, con le procedure di conciliazione afferenti all'applicazione del sistema, nella valutazione dei dirigenti, dei responsabili di posizioni organizzative e del personale e nelle modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In sintesi, è possibile affermare che il Sistema costituisce un importante documento metodologico che rinvia l'attuazione al Piano della performance, elaborato sotto la responsabilità dell'Amministrazione.

1 . IL QUADRO NORMATIVO DEL SISTEMA

Dopo i lunghi anni di "governo" statale nel pubblico impiego, negli anni '90 parte, nella Pubblica Amministrazione (con la famosa riforma Bassanini), un nuovo percorso concettuale normativo e strutturale basato sulla privatizzazione del rapporto di lavoro, sulla contrattazione collettiva dello stesso, sulla volontà affermata dal legislatore di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi pubblici.

L'emanazione del D.lgs n. 286 del 30.7.99, proprio in attuazione della delega della c.d. Bassanini, (vale a dire l'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59), ha segnato una tappa fondamentale di questo processo rivoluzionario ed irreversibile. Con tale decreto. il legislatore ha provveduto a rimodulare e ridefinire i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente suddivisione:

- a. il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2)
- b. il controllo di gestione (art. 4)
- c. la valutazione dei dirigenti (art. 5)
- d. il controllo strategico (art. 6)

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta di recente la legge delega n. 15/09 che ha dato vita al decreto legislativo n.150/09 che ha sostanzialmente inciso ed innovato il sistema dei controlli interni previsti dal d.lgs. 286/99.

Principalmente, 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.

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune di Martina Franca e i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente. Si parlerà, chiaramente, di "performance organizzativa" quando ci si riferisce a quella ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle unità organizzative nelle quali si articola, mentre si parlerà di "performance individuale" quando ci si riferisce a quella di singoli individui o gruppi di individui.

Il ciclo di gestione della performance fornisce alle amministrazioni una varietà di azioni con le quali è agevole apprezzare il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome), obiettivo sovente vagheggiato 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 e che i bisogni dei portatori di interessi (stakeholder) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione.

Inoltre è obbligatorio assicurare l'effettivo collegamento tra la retribuzione e performance che doverosamente dovrà essere rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

2. LA RIFORMA BRUNETTA E APPLICAZIONE NELLA REALTA' DEGLI ENTI LOCALI

Gli ambiti di applicazione del D.lgs. n. 150/2009, meglio conosciuto come "riforma Brunetta", incontrano 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".

In particolare con il combinato delle norme si definisce che:

- ❖ negli ordinamenti delle regioni anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3;
- ❖ le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli artt.: 3 "*Principi generali*"; 4 "*Ciclo di gestione della performance*"; 5 comma 2 "*Obiettivi e indicatori*"; 7 "*Sistema di valutazione e misurazione della performance*"; 9 "*Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*" e 15 co.1 "*Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo*";
- ❖ nelle more dell'adeguamento di cui all'art.16, co.2, da attuarsi entro il 31 Dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente titolo sino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

Con la citata Riforma, ed in particolare con le disposizioni applicabili ai comuni, vengono definiti compiti e funzioni dei vari soggetti attuatori riportati riassuntivamente nella successiva Tabella 1 che indica, tra l'altro, le responsabilità operative dell'OIV (contemplate nell'art.14 del dlgs. n.150/09) che riguardano :

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
2. la valutazione della performance del comune nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012, con riferimento alle attività svolte nell'anno precedente, al Sistema di misurazione e valutazione della performance ed al Piano della performance approvato dalla Giunta comunale entro le scadenze di legge per gli enti locali;
3. la compilazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
4. l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
5. la convalida (validazione) della "Relazione sulla performance" approvata dalla Giunta comunale;
6. la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

In aggiunta a queste funzioni operative, all'OIV è riconosciuta anche una funzione di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Tabella 1 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione	OIV	Art. 30, comma 3 (entro il 30/9/10)
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV	Art. 14 comma 5

3. GLI AMBITI DI DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Per la definizione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, di cui all’art. 7 del d.Lgs.150/2009, ci si avvale, come supporto all’elaborazione del Sistema medesimo, della prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla Civit con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto “Linee guida per la definizione di standard di qualità” e la n. 89/2010 avente per oggetto “Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”.

Alla delibera n. 89/10, che si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo, ha fatto seguito la successiva delibera Civit n. 104/2010 con cui si è ritenuto necessario descrivere il “Sistema” mediante la definizione delle caratteristiche distintive dell’organizzazione ed, in particolare, per quelle di natura esterna (territorio, popolazione, economia insediata, ecc.) ed interna (dotazione organica, processi riorganizzazione, ecc.) che influenzano o sono influenzate dai livelli di performance organizzativa ed individuale.

Tali informazioni di carattere endogeno vanno così a completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di performance, rafforzando il presupposto metodologico che specifica come non si possa valutare “a priori” un risultato o un impatto di una politica pubblica ma occorre comprendere sempre in quale contesto di partenza si è agito.

Tuttavia, premesse le suddette osservazioni, si può definire “Il Sistema di misurazione e valutazione della performance” in coerenza, anche, con il Capo III del Regolamento Comunale sui Servizi e gli Uffici, come il Sistema che individua:

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

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

- 1) la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell’istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare, a mente dell’art. 8:
 - ⇒ l’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - ⇒ l’attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - ⇒ il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
 - ⇒ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - ⇒ l’efficienza nell’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.

2) **la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa collegata**, ai sensi dell'art. 9, co. 1:

⇒ agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

⇒ al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

⇒ alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

⇒ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

3) **la performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità collegata, così come recita l'art. 9, co. 2, al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

4. PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3 del d.lgs 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione è rappresentato nella Tabella 2, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.Lgs 150/2009.

Tabella 2 – 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 •Definizione strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi triennali di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative •Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità 	<ul style="list-style-type: none"> •Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice con controllo di gestione •Dirigenti •Valutatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione • OIV •Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice • OIV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice • OIV • Ufficio sviluppo organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche •Bilancio e realzione 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 •Relazione sulla performance dell'ente nel suo complesso 	<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 	<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

5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1. Definizione e ambiti di valutazione

La performance organizzativa costituisce il contributo che un'unità organizzativa o l'organizzazione nel suo complesso apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli *stakeholder*.

Aspetti qualificanti del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa devono essere:

- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione a "scalare" ovvero che parta da aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (si passa dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;

- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive.

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa anche per il Comune di Martina Franca si farà riferimento agli *ambiti analitici* evidenziati nell'art. 8 del dlgs 150/09 e ai *macro ambiti* definiti nella delibera Civit 104/10, nonché agli indicatori di cui all'art. 17 del Regolamento dei Servizi e degli Uffici del Comune di Martina Franca.

Gli "ambiti analitici" considerati saranno:

- l'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati;
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale;
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- la promozione delle pari opportunità.

I "macro ambiti" considerati saranno:

- il grado di attuazione dei programmi strategici;
- il portafoglio delle attività e dei servizi;
- lo stato di salute dell'amministrazione;
- gli impatti dell'azione amministrativa;
- i confronti con altre amministrazioni.

Gli ambiti sopra riportati non devono intendersi vincolanti ma solo indicativi e opportuni per avere un quadro oggettivo di riferimento al fine di strutturare il sistema di valutazione e misurazione.

5.2. La selezione degli indicatori e dei valori attesi (Target)

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target, cioè i valori desiderati di un'attività.

Gli indicatori potranno essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);
- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza);
- di impatto, o di outcome (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli stakeholder determinato dal risultato).

Per misurare al meglio un indicatore è necessario che questo sia definito in maniera rigorosa e precisa, per questo CIVIT ha predisposto l'allegata tabella sinottica per definire un indicatore denominata "Scheda anagrafica dell'indicatore":

Tabella 1 - Scheda anagrafica dell'indicatore

(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

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

Tuttavia, in considerazione dello schema operativo sopra riportato e al fine di creare un quadro di raccordo tra i macro ambiti e gli ambiti analitici, è necessario creare un sistema di indicatori/parametri e a ogni indicatore/parametro deve essere associato un *target*, inteso quale risultato *quantitativo* che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance organizzativa a consuntivo.

Di seguito si riporta la Tabella 3 in cui viene descritto un quadro di raccordo tra macro ambiti (Civit) e ambiti analitici di performance organizzativa (art. 8 del D.lgs.150/09)

Tabella 3 – Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti analitici

Macro ambiti	Ambiti analitici di misurazione e valutazione
Grado di attuazione della strategia	- Attuazione di piani e programmi
Portafoglio delle attività e dei servizi	- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi - Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati - Attuazione dei piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse - Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi

Stato di salute dell'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; - Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche con forme di collaborazione e partecipazione; - Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
Impatti dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
Confronti con le altre amministrazioni	<ul style="list-style-type: none"> - Macro ambito trasversale agli ambiti analitici

Per meglio comprendere come utilizzare i macro ambiti nei processi di misurazione e valutazione della performance è utile identificare, per ciascuno di essi i seguenti elementi:

- finalità
- profili di performance presidiati
- tipologie di indicatori e/o parametri da utilizzare
- strumenti manageriali di riferimento

Ciò permetterà di comprendere appieno le risposte che la misurazione e la valutazione saranno in grado di fornire nonché gli strumenti già in uso presso l'Ente che è possibile utilizzare a supporto dell'implementazione del Sistema.

5.3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

Come detto, ogni macro-ambito deve essere misurato attraverso indicatori e ogni indicatore a sua volta deve essere rapportato a un target, per questo la rilevanza finale di ciascun macro-ambito nell'influencare la complessiva performance organizzativa dovrebbe essere definita attraverso la sua *pesatura*, che può variare nei diversi esercizi di riferimento e rimodulata anche nello stesso esercizio.

Tuttavia, la raccolta di tutte le misurazioni degli indicatori deve giungere, alla fine, a una misura di sintesi relativa alla performance realizzata e tale misura non può che essere un indicatore unico che metta in rapporto la performance effettivamente realizzata con quella attesa, evidenziandone il grado di raggiungimento espresso in termini percentuali.

Per giungere a tale risultato è necessario prioritariamente misurare la performance con la seguente tabella :

Tabella 4 – Misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi	Misurazione target raggiunti	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato
A	B	C	D	E	F
Grado di attuazione della strategia	-				
Portafoglio delle attività e dei servizi	-				
Stato di salute dell'amministrazione	-				
Impatti dell'azione amministrativa	-				
Confronti con le altre amministrazioni	-				
	100 %				X %

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette poi la sua collocazione in fasce articolate percentualmente, così come riportato nella tabella 5:

Tabella 5 – Scheda di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio esito della misurazione	Valutazione della performance organizzativa e motivazione eventuali scostamenti tra misur. e valut.	Punteggio esito della valutazione
G	H	I	L	M	N
da 90 a 100%	-	Da 9,5 a 10			
da 80 a 90%	-	Da 8,5 a 9,4			Da 8,5 a 9,4
Da 70 a 80%	XX	Da 7,5 a 8,4	7,5 -8,4 punti	nota	Da 7,5 a 8,4
Da 65 a 70%	-	Da 6,5 a 7,4			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%	-	Da 6 a 6,4			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

Per cui il punteggio (insufficiente e da 6 a 10 punti) assegnato con riferimento ad un dato grado di raggiungimento della performance organizzativa è definito automaticamente mediante la collocazione del valore percentuale all'interno del *range* di valori (colonna G) ai quali è correlato il punteggio stesso (colonna I). Tale punteggio, a seguito di valutazione può essere confermato o aumentato/diminuito fino a raggiungere il punteggio definitivo.

Esempio: se la misurazione xx si colloca tra 70 e 80% il punteggio sarà tra 7,5 e 8,4 punti che il valutatore, acquisendo altri elementi di carattere qualitativo, può:

- 1) confermare il punteggio relativo, con il margine tra 7,5 e 8,4;
- 2) aumentare/diminuire il punteggio motivando debitamente la scelta (con nota)

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta:

- a) ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili;
- b) agli altri responsabili di unità organizzativa;
- c) all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso.

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

Tale schema dovrà considerare:

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

L'OIV, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo promosse ai sensi dell'art. 14, co. 5, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

6. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1 Definizione e Ambiti di valutazione

Definita la performance organizzativa delle diverse strutture è possibile passare alla misurazione ed alla valutazione della *performance individuale* che possiamo definire come il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'art. 9 D.Lgs 150/09 e dell'art. 16 del Regolamento dei Servizi e degli Uffici del Comune di Martina Franca, *l'intera organizzazione comunale, le sue articolazioni, i dirigenti e i responsabili cui sono state assegnate funzioni di alta professionalità, i funzionari destinatari di posizioni organizzative e tutto il personale dell'Ente.*

6.2 Scopo e finalità generali del sistema di valutazione individuale

Il sistema di valutazione individuale (per tutti i soggetti cui è indirizzato) è finalizzato soprattutto a:

1. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona e supportarla nel miglioramento della propria performance;
2. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
3. far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione anche individuando ipotesi di formazione, neo formazione, miglioramento e diversificazione professionale;
4. promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
5. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
6. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

6.3 Requisiti richiesti al processo di valutazione

Il processo di valutazione individuale dell'ente deve assicurare:

- a) la massima chiarezza e trasparenza sull'oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri e indicatori, sul processo di valutazione (modalità, fasi e tempi), sul ruolo dei soggetti del processo di valutazione ;
- b) il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e di collegialità del processo
- c) il necessario collegamento tra processo di valutazione, programmazione e indirizzi generali di gestione dell'Ente;
- d) la periodicità annuale della valutazione secondo un processo definito nei tempi.

6.4 Risultati e comportamenti attesi.

Sono da considerare risultati e comportamenti attesi e – quindi - parametri generali di riferimento, ai fini della valutazione individuale, quelli che, in particolare, contribuiscono a perseguire:

- il buon andamento, l'imparzialità e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- l'economicità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa;

- l'ottimizzazione delle risorse umane attraverso la formazione, lo sviluppo della professionalità e la flessibilità di impiego;
- la qualità comunicativa e relazionale con gli utenti interni ed esterni ed in generale con i soggetti con i quali ci si rapporta;
- la soddisfazione degli utenti dei servizi ;
- il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Piano della performance.

L'effettivo perseguimento delle suddette finalità nell'ambito della "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, svolta con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo" (della quale i dirigenti sono responsabili in via esclusiva ai sensi dell'articolo 4, del Decreto Legislativo 165/2001) costituisce criterio fondamentale di valutazione. La capacità del dirigente è misurata in base al grado in cui le finalità sopra elencate sono perseguite nel loro insieme, ottenendo l'equilibrio più avanzato possibile a seconda delle condizioni date, nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e di quello ampio dell' istituzione. In tal senso la "managerialità" è considerata la capacità complessiva di governare il sistema di riferimento e di guidarlo in una direzione virtuosa.

7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE.

7.1 Ambiti di applicazione

In virtù dell'art. 9 D.Lgs 150/09 e dell'art. 16 del Regolamento dei Servizi e degli Uffici del Comune di Martina Franca, la valutazione delle performance individuali riguarda *tutto* il personale dell'Ente, a cominciare, quindi, dal Segretario Generale alla cui valutazione partecipano l'OIV e il Sindaco per la parte di propria competenza.

La verifica attiene principalmente:

- alle funzioni "essenziali" ed ai compiti che la legge rimette al Segretario Generale, così come individuate da particolari disposizioni di legge, dallo Statuto e dai Regolamenti dell'Ente, con particolare riferimento al positivo contributo fornito alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione;
- al conseguimento degli obiettivi specificatamente affidati allo stesso;
- alle funzioni di "assistenza diretta" al Sindaco e all'Amministrazione.

La valutazione opera sul parametro numerico complessivo pari a 100 di cui 45 quale punteggio massimo delle funzioni essenziali svolte, 35 quale punteggio massimo del conseguimento degli obiettivi trasversali assegnati con il Piano annuale delle performance e 20 quale punteggio massimo espresso dal Sindaco per le funzioni di assistenza diretta.

7.2 Funzioni da valutare

Le funzioni "essenziali" del Segretario Generale da valutare sono le seguenti (max 45 punti):

- la funzione di collaborazione nonché l'esercizio delle funzioni rogatorie (max 15 punti)*
(nell'ambito di questa funzione deve essere valutato il ruolo consultivo e propositivo nell'ambito delle competenze proprie del Segretario Generale, nonché quello di responsabile della prevenzione della corruzione se nominato ai sensi della legge 190/12)

- b. *la funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli Organi dell'Ente, nonché la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta (max 15 punti)*

(la funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli Organi dell'Ente, intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione, nonché di assistenza e verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio Comunale)

- c. *la funzione di coordinamento dei Dirigenti e la Presidenza delle delegazioni trattanti, ove esercitata (max 15 punti)*

(La valutazione dovrà avvenire considerando che per coordinamento si intende l'attività svolta dal Segretario Generale, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei Dirigenti, in coerenza con il programma dell'Amministrazione provinciale. Per coordinamento si intende, altresì, l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza, nonché il miglioramento costante della performance organizzativa dell'Ente).

Il Punteggio massimo attribuibile sarà misurato secondo i seguenti parametri di valutazione:

Parametri	Punteggio
Ottimo	15
Buono	10
Sufficiente	5
Scarso	0

Le funzioni "obiettivo" saranno definite direttamente dall'Amministrazione e potranno essere sia di competenza specifica del Segretario che "trasversali" con gli altri Settori.

Ad ogni obiettivo sarà dato un peso per un totale complessivo di 35 punti:

Funzioni	Fattori di valutazione	Peso obiettivo
OBIETTIVI	Obiettivo n° 1	10
	Obiettivo n° 2	15
	Obiettivo n° 3	5
	Obiettivo n°
	Totale	35 punti

Le funzioni di "assistenza diretta" al Sindaco e all'Amministrazione, saranno oggetto di valutazione diretta del Capo dell'Amministrazione che potrà riconoscere - con apposita relazione motivata annuale da trasmettere all'OIV - un punteggio max di 20 punti.

7.3 Quadro complessivo di valutazione

La valutazione del Segretario Generale, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, è espressa dal rapporto tra punteggio massimo potenzialmente ottenibile (pari a punti 100), e punteggio effettivamente ottenuto, quale risultante dalla sommatoria dei sottopunteggi attribuiti.

La valutazione finale è effettuata dall'OIV entro il giorno 31 del mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, sulla base degli elementi acquisiti in corso dell'anno e secondo i parametri indicati nel presente Regolamento, previa relazione a consuntivo del Segretario Generale e del Sindaco per la parte di propria competenza.

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte (punteggio massimo realizzabile pari a 100), ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

Valutazione ottenuta	Retribuzione di risultato
da 91 a 100 punti	100%
da 81 a 90 punti	90%
da 71 a 80 punti	80%
da 61 a 70 punti	70%
da 51 a 60 punti	60%
fino a 50 punti	0%

La valutazione complessiva dell'OIV è trasmessa al Segretario Generale, con sottoscrizione per presa visione, per la validazione finale. In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione il Segretario può presentare le proprie contro deduzioni entro 10 giorni dalla notifica. L'OIV, entro i successivi 20 giorni, contro deduce e comunica al Segretario Generale i provvedimenti adottati. I provvedimenti definitivi dell'OIV vengono trasmessi alla Giunta Comunale per i successivi adempimenti ai sensi del comma 4 dell'art.18 del Regolamento Comunale dei Servizi e degli Uffici.

8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E "ALTE PROFESSIONALITA'"

Il sistema di valutazione delle performance dei dirigenti e dei funzionari a cui sono state assegnate funzioni di "alta professionalità" (da ora indicati solo con "dirigenti") si articola, dal punto di vista metodologico, in tre aspetti distinti ma tra loro fortemente correlati:

1. il modello di valutazione;
2. il processo di valutazione;
3. gli strumenti a supporto della valutazione.

8.1 - Ambito di applicazione e modello di valutazione

Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

In particolare, il modello di direzione per obiettivi, deve essere collegato, in modo armonico e funzionale, al Piano Esecutivo di Gestione al fine di gestire, in un unico "sistema" integrato, gli obiettivi individuati per tutto l'Ente ed assegnati alle "Direzioni".

Il sistema di valutazione in argomento è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei **risultati** raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei **comportamenti** intrapresi e delle **conoscenze** tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

Deve, pertanto, essere un **sistema di valutazione integrato**, i cui **valori** possono sintetizzarsi nei seguenti:

- Orientamento al risultato, per superare il modello dell'adempimento.
- Sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze.
- Integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi.
- Capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento.

- Orientamento al “cittadino-cliente” (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

Per ogni Direzione e Struttura organizzativa vengono individuate **due aree di valutazione e relativa ponderazione**, come di seguito riportata:

A. Area degli OBIETTIVI

B. Area delle CAPACITA'

Area di valutazione	Fattori di valutazione
A) Area degli OBIETTIVI	Obiettivo n° 1
	Obiettivo n° 2
	Obiettivo n° 3
	Obiettivo n° 4
	Obiettivo n° ...
B) Area della CAPACITA'	Capacità di direzione organizzativa
	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane
	Capacità di reperire risorse finanziarie esterne

A) AREA DEGLI OBIETTIVI (max 60 punti)

In questa area i fattori di valutazione saranno gli “obiettivi specifici” assegnati dall’Amministrazione, tenendo conto che le attività di gestione ordinaria non possono essere considerate come obiettivi.

Al fine di rendere possibile una loro corretta assegnazione e successiva valutazione, gli obiettivi, devono essere:

- **chiari** nella loro definizione;
- **coerenti** con le strategie e gli obiettivi programmatici dell’Ente;
- **integrati** con il programma operativo;
- **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- **adattabili** a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget;
- **misurabili** nella loro quantificazione;
- **significativi**;
- **innovativi**;
- non facilmente raggiungibili, **sfidanti** ma realistici;
- **traducibili** in risparmi, nel loro raggiungimento.

B) AREA DELLE CAPACITA' (max 40 punti)

Per quanto riguarda questa area, i fattori di valutazione presi in considerazione sono i seguenti:

Capacità di direzione organizzativa (max 20 punti) che si articola in:

- Gestione del Tempo;
Si valuta la capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni, con particolare riguardo alla capacità di rispetto dei tempi programmati ovvero delle scadenze concordate o determinate da norme interne, esterne o da direttive della Segreteria Generale;
- Rispetto delle Regole senza formalismi eccessivi

Si valuta capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi ed, altresì, promuovendo la qualità dei servizi, la modulazione del lavoro per processi ed obiettivi e la riduzione dell'assenteismo tra i propri collaboratori;

- **Promozione e Gestione del Cambiamento** (innovazione tecnologica e organizzativa);
Si valuta la capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di procedimento ed i conseguenti processi formativi del personale in un'ottica di cambiamento;
- **Attuazione del Controllo di Gestione;**
Si valuta la capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.

Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane (max 10 punti) che si articola in:

- **Qualità dell'apporto individuale e clima organizzativo interno**
- **Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori**
Nell'ambito di questi elementi si valuta la capacità dimostrata nel motivare, sviluppare, guidare e valutare i collaboratori (anche mediante una significativa differenziazione dei giudizi) e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, valutabile anche mediante una valutazione proveniente dagli stakeholder interni; Si valuta inoltre la capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

Capacità di programmazione finanziaria (max 10 punti) che si articola in:

- **Capacità di reperire nuove risorse**
Si manifesta attraverso l'implementazione di progetti idonei ad intercettare risorse finanziarie esterne (fondi comunitari, fondazioni bancarie, sponsorizzazioni, etc.) estrinsecabile attraverso i seguenti indicatori: numero ed importo complessivo dei progetti candidati; numero ed importo complessivo dei progetti ammessi al finanziamento; complessità del partenariato; ruolo del Comune negli ambiti di riferimento, ecc.
- **Capacità di utilizzo delle risorse anche mediante una costante ricognizione dei residui attivi e passivi .**
Si manifesta con la ottimizzazione delle risorse finanziarie dell'esercizio, la minore formazione di residui di esercizio e al monitoraggio ed estinzione breve dei residui a bilancio degli esercizi pregressi.

Ogni dirigente viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una **scala da 0 a 5**, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori di cui alla scheda di valutazione riportata nell'Allegato B.

Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla *somma dei punteggi ottenuti da ciascun dirigente per ognuno dei fattori di giudizio individuati.*

L'indennità di risultato collegata al comportamento organizzativo varierà in maniera direttamente proporzionale al punteggio ottenuto.

Al fine di pervenire alla valutazione complessiva si dovrà procedere alla **ponderazione del sistema tra le due aree per l'ottenimento del punteggio massimo di 100**. I fattori di ponderazione da applicare alle due aree di valutazione, sulla base degli obiettivi e degli aspetti manageriali che l'Ente ritiene di perseguire e che considera strategici per le funzioni assegnate, sono definiti come di seguito per un valore di punti 50 per area, per cui avremo:

Area di valutazione	Fattori di valutazione	Pesi
A) Area degli OBIETTIVI Max 60 punti	Obiettivo n° 1	X1
	Obiettivo n° 2	X2
	Obiettivo n° 3	X3
	Obiettivo n° 4	X4
	Obiettivo n° ...	Xn
B) Area della CAPACITA' Max 40 punti	Capacità di direzione organizzativa	20 max
	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	10 max
	Capacità di reperire risorse finanziarie esterne	10 max

8.2 - Il processo di valutazione

Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto e' necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione, esplicabili nelle seguenti fasi:

Fase 1: Definizione e assegnazione degli obiettivi;

Fase 2: Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;

Fase 3: Valutazione finale delle prestazioni e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati;

Fase 4: Applicazione del sistema premiante.

Fase 1: *Definizione e assegnazione degli obiettivi;*

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

In questa fase l'OIV verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo 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.

Fase 2: *Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;*

Anche se la valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale, nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

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

Fase 3: *Valutazione finale delle prestazioni e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati;*

La valutazione del dirigente, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, è espressa dal rapporto tra punteggio massimo potenzialmente ottenibile (pari a punti 100), e punteggio effettivamente ottenuto, quale risultante dalla sommatoria dei sottopunteggi attribuiti.

La valutazione finale è effettuata dall'OIV entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, sulla base degli elementi acquisiti in corso dell'anno e secondo i parametri indicati nel presente Regolamento, previa relazione a consuntivo del dirigente e, qualora necessario, anche un colloquio tra valutatore e valutato di approfondimento e riflessione congiunta finalizzata alla migliore condivisione del risultato della performance.

La valutazione complessiva dell'OIV è trasmessa al dirigente, con sottoscrizione per presa visione, per la validazione finale. In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione il dirigente può presentare le proprie contro deduzioni entro 10 giorni dalla notifica. L'OIV, entro i successivi 20 giorni, contro deduce e comunica al dirigente i provvedimenti adottati.

Fase 4: Applicazione del sistema premiante.

La valutazione dell'Area degli Obiettivi e dell'Area delle Capacità è utile ai fini della corresponsione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale rappresentato dalla **retribuzione di risultato**.

La quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance, definita in sede di contrattazione decentrata tra Amministrazione e OO.SS., è suddivisa per il numero dei dirigenti aventi diritto, in modo tale da ottenere la "quota teorica unitaria di trattamento accessorio collegato alla performance".

L'Organismo di Valutazione, sulla base dei punteggi attribuiti ai valutati secondo il presente Sistema di valutazione, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigente.

In detta graduatoria il personale dirigente valutato è distribuito in differenti livelli di performance in modo tale che al personale collocato in ciascuna fascia di merito corrisponda l'attribuzione di una percentuale della quota teorica unitaria di trattamento accessorio collegato alla performance, come risultante dal seguente prospetto:

Fasce	Valutazione ottenuta	Retribuzione di risultato
A	da 91 a 100 punti	100%
B	da 81 a 90 punti	90%
C	da 71 a 80 punti	80%
D	da 61 a 70 punti	70%
E	da 51 a 60 punti	60%
F	fino a 50 punti	0%

I residui della quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance, che si verificano a seguito degli scostamenti tra risultato teorico e risultato effettivo (come risultante dalla predetta graduatoria) divengono economie da utilizzare nell'anno successivo con la medesima destinazione.

I provvedimenti definitivi dell'OIV vengono trasmessi alla Giunta Comunale per i successivi adempimenti ai sensi del comma 4 dell'art.18 del Regolamento Comunale dei Servizi e degli Uffici.

8.3 - Gli strumenti a supporto della valutazione.

Al fine di supportare adeguatamente l'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni, sono stati messi a punto i seguenti strumenti:

la scheda di valutazione dell'Area degli Obiettivi (Allegato A)

la scheda di valutazione dell'Area delle Capacità (Allegato B)

9. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE “ POSIZIONI ORGANIZZATIVE”

9.1 Ambito di applicazione

La valutazione della performance delle posizioni organizzative rimarca fundamentalmente quella dei dirigenti stessi ed è collegata:

1. al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali assegnati (max 50 punti)
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della Struttura, alle competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate. (max 50 punti)

I due ambiti di cui sopra contribuiscono alla valutazione complessiva con diversificato grado di incidenza, anche in rapporto alle mansioni e al ruolo organizzativo del dipendente.

Gli obiettivi di gruppo e/o individuali sono assegnati al personale dai dirigenti responsabili di struttura con l'adozione di PDO o altro. Al dipendente incluso in un obiettivo di gruppo può essere affidato anche uno specifico obiettivo individuale finalizzato al raggiungimento del primo. Alla valutazione complessiva della performance individuale si perviene utilizzando indicatori numerici.

Il Dirigente del Settore valuta i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi del responsabile di posizione organizzativa, sulla base dei fattori definiti, mentre l'OIV certifica i risultati conseguiti dalle posizioni organizzative per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione ed all'impatto sull'utenza.

9.2 Metodologia di misurazione e valutazione

I soggetti interessati sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia e, a tal fine, accertano anche la corretta applicazione del processo che di seguito si riassume:.

Tempi	Soggetti	Azioni	Metodi e strumenti
30 giorni dall'approvazione del Piano delle Performance	Dirigente	Illustra ai responsabili di Posizione Organizzativa le regole inerenti: - L'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione - Le verifiche intermedie e la valutazione finale Condivide con gli stessi i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti nell'anno precedente rispetto ai risultati attesi (obiettivi). Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti: - finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione. - risultati attesi per la posizione organizzativa e indicatori utilizzati. - risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione - comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione.	Confronto diretto
Durante l'anno	Dirigente	Verifica l'andamento delle attività, con riferimento, in particolare: - ai risultati attesi per la posizione organizzativa - ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi. Se necessario, adotta provvedimenti per: - le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi - i comportamenti organizzativi non positivi.	Confronto diretto

Entro 30 giorni dell'anno successivo	Responsabile posizione organizzativa	Documenta all'OIV e al Dirigente i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti, riferiti alle attività ricorrenti e/a progettuali.	Compilazione scheda
	Dirigente	Realizza la valutazione della prestazione con riferimento: - ai risultati per l'impegno individuale - ai comportamenti organizzativi Illustra la valutazione al responsabile di posizione organizzativa e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte dello stesso. Trasmette al Servizio/Ufficio Personale le schede di valutazione.	Compilazione scheda e colloquio

Si procede alla valutazione quando il responsabile della posizione organizzativa ha realizzato una presenza ordinaria effettiva di almeno 200 giorni nell'anno di riferimento (dal computo sono escluse le eventuali ferie relative agli anni pregressi se non godute nell'anno di riferimento). In caso di assenza per motivi di astensione obbligatoria per maternità e infortunio sul lavoro, è considerata la valutazione dell'anno precedente.

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come assegnati dal Dirigente, con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del PEG/PDO, il Dirigente formalizza i risultati attesi sulla performance individuale e sulla performance organizzativa.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc.

I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione. A tal fine sono utilizzati, di norma, tre tipi di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza:

- **parametro:** consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva.
In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. E' un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro.
- **indicatore:** consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri.
Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). E' un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle progettuali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre.
- **scostamento:** consiste nel valore derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi.
E' un fattore di valutazione significativo che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

9.3 Fattori per la valutazione della capacità individuale:

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro, della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato in base ai fattori esemplificati di seguito, per i quali è prevista una griglia di graduazione del punteggio che facilita la valutazione, come riportata:

- 1. quantità di lavoro realizzato** (graduazione da 0 a 5)
determinazione della quantità di lavoro svolta rispetto agli obiettivi proposti
- 2. complessità ed innovatività del lavoro svolto** (graduazione da 0 a 5)
determinazione della complessità delle azioni svolte, della innovazione o ripetitività delle stesse
- 3. rispetto dei tempi di procedura** (graduazione da 0 a 5)
determinazione dei tempi impiegati (molto lunghi, previsti, più brevi dei previsti, ecc.)
- 4. qualità dei risultati** (graduazione da 0 a 5)
determinazione della qualità del lavoro rapportata prevalentemente sulla precisione delle attività svolte rispetto a quelle attese
- 5. gestione delle priorità** (graduazione da 0 a 5)
determinazione della corretta applicazione delle priorità proposte anche nella autonomia individuale

La graduazione del giudizio - per singolo fattore - sarà espresso secondo la seguente scala di valutazione

Parametri	Punteggio
Ottimo	5
Buono	3
Sufficiente	1
Scarso	0

La valutazione è fatta tenendo conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione (in particolare del carico di lavoro) in modo che ci sia un equo e adeguato impegno di tutti i collaboratori, al fine anche di consentire a tutti i dipendenti pari opportunità nel conseguimento dei risultati professionalmente validi.

9.4 Fattori per la valutazione della capacità organizzativa:

Per la valutazione della capacità organizzativa sono utilizzati i fattori di seguito elencati, che vanno adattati alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte e rappresentano dei meri modelli comportamentali di riferimento. Si evidenzia inoltre che la descrizione di ciascun fattore è riportata come esempio e può essere modificata o integrata purché rimanga la coerenza con l'impostazione del sistema e con la logica del contratto e le finalità della valutazione:

- 1. assunzione di responsabilità** (graduazione da 0 a 5)
(capacità di assumersi le responsabilità per il lavoro personale e per i collaboratori relativamente alle modalità gestionali adottate e disposizioni impartite, ...)
- 2. valorizzazione del personale** (graduazione da 0 a 5)
(capacità di gestire il personale assegnato con logiche orientate allo sviluppo professionale ed al confronto, favorire la formazione, valutare la prestazione coerentemente ai risultati e l'impegno, ...)
- 3. risoluzione dei problemi** (graduazione da 0 a 5)

(capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi fonte, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale, ...)

4. **orientamento al risultato** (graduazione da 0 a 5)

(capacità di organizzare il lavoro ed i comportamenti in funzione del risultato, per una gestione efficiente ed efficace, evitando inutili appesantimenti di tipo burocratico e con orientamento all'utenza).

5. **iniziativa** (graduazione da 0 a 5)

(capacità di formulare proposte tese al miglioramento del servizio in generale, quindi su soluzioni tecniche, su nuovi obiettivi, ecc., ...)

La graduazione del giudizio - per singolo fattore - sarà espresso secondo la seguente scala di valutazione

Parametri	Punteggio
Ottimo	5
Buono	3
Sufficiente	1
Scarso	0

La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda, come da schema di cui all'Allegato C.

9.5 Valutazione finale delle prestazioni e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati:

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione, da parte del responsabile di posizione organizzativa. Se la valutazione non è condivisa dal responsabile di posizione organizzativa, quest'ultimo può chiederne la modifica a chi lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi, con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 10 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione. Chi valuta assume la decisione in merito all'istanza di riesame e formalizza la valutazione definitiva entro i successivi 10 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

In caso di ulteriore mancato accordo sull'esito della valutazione il valutato può chiedere il riesame della propria posizione direttamente all'OIV che, ricevute e valutate le controdeduzione, emette la propria determinazione definitiva entro 20 giorni.

La procedura di valutazione della prestazione si conclude, comunque, con la certificazione da parte dell'OIV della regolarità del processo valutativo e della rispondenza ai criteri stabiliti.

9.6 Applicazione del sistema premiante.

La valutazione della performance, come per le altre categorie, è utile ai fini della corresponsione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale rappresentato dalla **retribuzione di risultato** che è calcolata applicando la percentuale conseguita con la valutazione dei risultati e della prestazione sulla retribuzione di posizione corrisposta al responsabile di posizione organizzativa nell'anno di riferimento.

Fasce	Valutazione ottenuta	Retribuzione di risultato
A	da 91 a 100 punti	100%
B	da 81 a 90 punti	90%
C	da 71 a 80 punti	80%
D	da 61 a 70 punti	70%
E	da 51 a 60 punti	60%
F	fino a 50 punti	0%

9.7 Revoca dell'incarico di responsabile di posizione organizzativa

A seguito di valutazione negativa, con riferimento ai risultati ed alla prestazione distintamente considerati, con attribuzione di un punteggio corrispondente all'ultima fascia di merito (0-50), il Dirigente del Settore può revocare, con atto formale e motivato, l'incarico attribuito alla P.O.

La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato, mentre permangono in capo al dipendente le funzioni della categoria e profilo professionale di appartenenza.

La revoca dell'incarico, sempre con atto formale e motivato, può avvenire anche a seguito di modifica o soppressione della posizione organizzativa.

10. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

10.1 Ambito di applicazione

L'art.9 comma 2 del D.lgv. 150/2009 disciplina la misurazione e la valutazione della performance individuale del Personale.

La misurazione e valutazione della performance del personale è collegata:

- al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano i dipendenti oggetto di valutazione;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate.

I due ambiti di cui sopra contribuiscono alla valutazione complessiva con diversificato grado di incidenza, anche in rapporto alle mansioni e al ruolo organizzativo del dipendente.

Gli obiettivi di gruppo e/o individuali sono assegnati al personale dai dirigenti responsabili di struttura con l'adozione dai Piani operativi di progetto o altro. Al dipendente incluso in un obiettivo di gruppo può essere affidato anche uno specifico obiettivo individuale finalizzato al raggiungimento del primo. Alla valutazione complessiva della performance individuale si perviene utilizzando indicatori numerici.

Il Dirigente del Settore valuta i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi del personale, sulla base dei fattori definiti, mentre l'OIV certifica i risultati conseguiti per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione ed all'impatto sull'utenza.

10.2 Metodologia di misurazione e valutazione

La valutazione delle prestazioni lavorative, intendendo con questo i risultati individuali e i comportamenti organizzativi di ogni singolo Dipendente, compete al Dirigente.

Questi può essere coadiuvato nel processo valutativo, dai titolari di posizioni organizzative che, nell'ambito del servizio, operano a stretto contatto con il Dirigente e coordinano il lavoro degli altri dipendenti.

Il Dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio in diversi settori/servizi è valutato dal Dirigente dell'ultimo settore/servizio d'assegnazione, il quale dovrà acquisire gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un giudizio unico complessivo.

I dirigenti hanno l'onere della preventiva informazione a tutto il personale assegnato sui criteri e i fattori di valutazione adottati, sugli obiettivi assegnati e da conseguire nell'anno di riferimento, coerentemente con la programmazione complessiva dell'Amministrazione.

La valutazione riguarda tanto i dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato, quanto i dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato, purché abbiano effettuato almeno il 70% delle giornate di lavoro previste per anno.

La valutazione si realizza per fasi successive che di seguito si riassumono, tenendo conto che il Responsabile delle fasi è il Dirigente, in quanto preposto alla gestione dei rapporti di lavoro con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro.

1. Fase dell'informazione dei dipendenti

La valutazione inizia con l'informazione ai dipendenti circa: gli obiettivi da conseguire nell'anno di riferimento, i risultati attesi dal gruppo di lavoro e dai singoli lavoratori, i tempi programmati, le finalità, i criteri, le modalità i tempi di valutazione della prestazione lavorativa; i comportamenti organizzativi attesi e i fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa. La fase dell'informazione si realizza attraverso una riunione del team di lavoro del quale si redige apposito verbale ad uso interno. La riunione è convocata dal Dirigente entro 15 giorni dalla approvazione del Piano della Performance relativo all'anno di riferimento della valutazione.

2. Fase della verifica dell'andamento delle attività del lavoratore e del gruppo di lavoro

Si fa riferimento ai risultati a medio termine conseguiti nonché all'impegno profuso dal dipendente e dal gruppo rispetto ai comportamenti organizzativi prefissati. Per la seconda fase il Dirigente si avvale di strumenti quali incontri individuali o riunioni del gruppo di lavoro attraverso cui, se necessario, provvede ad adottare o suggerire le azioni correttive per i comportamenti organizzativi negativi o a riprogrammare le azioni necessarie per il conseguimento dei risultati attesi.

3. Fase della valutazione individuale della prestazione lavorativa in base ai fattori predefiniti

In questa terza fase il Dirigente procede alla valutazione individuale della prestazione lavorativa in base ai fattori predefiniti ed illustra la valutazione medesima a ciascun Dipendente, in appositi incontri individuali, decidendo nel merito di eventuali contestazioni. Immediatamente dopo il Dirigente documenta l'OIV sui risultati conseguiti, in relazione all'impegno del gruppo di lavoro, ai comportamenti organizzativi ed all'impegno individuale di ciascuno, trasmettendo le schede di valutazione.

10.3 Fattori per la valutazione della performance del personale:

Ai sensi delle norme di riferimento (artt. 5 e 6 del CCNL 31.03.1999, artt. 17 e 18 del CCNL 01.04.1999, CCNL 22.01.2004, D.Lgs. 150/2009) i fattori di valutazione sono determinati in rapporto a:

- i risultati (punti 50)
- le prestazioni lavorative (punti 40)
- la presenza (punti 10)

Per **risultati** (punti 50) s'intendono i prodotti, i servizi, gli obiettivi conseguiti a seguito d'attività ricorrenti o attività progettuali realizzate dagli uffici, in coerenza con le previsioni del Piano della Performance predisposto ad inizio di ciascun anno. I risultati attesi devono essere misurabili attraverso metodi quantitativi capaci di rappresentare il pieno e parziale conseguimento, nonché attraverso metodi qualitativi ove sia utile tenere in considerazione il gradimento di terzi per i risultati conseguiti. Nella valutazione dei risultati è rilevante principalmente l'impegno di gruppo misurabile attraverso i seguenti fattori:

Parametro	Consiste nella quantificazione di uno o più elementi preventivamente definiti ed espressi in valore/numero assoluto che dimensiona l'elemento da valutare. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio ovvero su indagine presso l'utenza, interna o esterna.
Indicatore	Consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri al fine di valutare l'efficienza, cioè il rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate, l'efficacia, cioè il rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati, e l'economicità, cioè il rapporto tra costi e produzione

Per **prestazione lavorativa** (punti 40) s'intende l'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate, cioè l'impegno individuale profuso nel realizzare le attività per le quali il Dipendente è preposto e nel concorrere al conseguimento degli obiettivi programmati.

Ai fini della valutazione si terrà conto di due elementi fondamentali:

1) **I risultati per l'impegno individuale** valutabili attraverso i seguenti fattori (punti 10)

- Quantità di lavoro realizzato;
- Rispetto dei tempi di procedura;
- Precisione dei risultati;
- Gestione delle priorità.

2) **I comportamenti organizzativi** valutabili attraverso i seguenti fattori (punti 30)

- **Applicazione delle conoscenze:** è la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, esperienze di lavoro, etc.
- **Relazioni con i colleghi e con gli utenti:** è la capacità di tenere rapporti, di comunicare ed interloquire in maniera chiara con colleghi ed utenti, con atteggiamento di cortesia e di disponibilità; è la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste dell'utenza senza eccessivi formalismi e con trasparenza ed imparzialità.
- **Autonomia operativa:** è la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con autonomia e senso di responsabilità, sulla base delle indicazioni di massima e delle direttive ed indirizzi ricevuti, limitando al minimo il supporto dei superiori gerarchici e dei colleghi; è la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori e coadiuvando i colleghi; è la disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di necessità, attività normalmente non richieste dalla posizione ricoperta, è la capacità di realizzare progetti ed attività innovative, organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato.
- **Coinvolgimento nei processi:** è la capacità di concorrere nelle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività e i progetti; è la capacità di lavorare in gruppo.
- **Adattamento ai cambiamenti organizzativi Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità:** è la capacità di gestire le attività alla presenza di diversa organizzazione che può riguardare le competenze, le risorse, la struttura operativa, il ruolo ricoperto, etc, la capacità d'interpretare il proprio ruolo in modo flessibile e funzionale alle esigenze dell'organizzazione; è la disponibilità a lavorare per obiettivi e, quindi, oltre il vincolo dell'orario di lavoro, della sede, su richiesta e in caso di necessità, è la capacità di gestire anche le situazioni impreviste.
- **Iniziativa personale e promozione di innovazioni o miglioramenti Motivazione:** è la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, con spirito d'iniziativa, anche in assenza di direttive ed informazioni dettagliate, proponendo soluzioni migliorative; è la capacità di affrontare le situazioni di lavoro, anche impreviste, con spirito critico ma orientato al miglioramento concreto delle attività dei procedimenti e dei processi produttivi

Per la valutazione della **presenza** (punti 10) si considerano i giorni di presenza effettiva in servizio nell'anno oggetto di valutazione rispetto ai giorni di presenza massima nello stesso anno.

Si considerano utili a determinare la presenza effettiva:

- i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale;
- le assenze per malattia dovute ad infortunio sul lavoro o a causa di servizio, oppure a ricovero ospedaliero o a day hospital, nonché le assenze relative a patologie gravi che richiedano terapie salvavita;
- i permessi sindacali (escluso i distacchi);
- le assenze per donazione del sangue;
- le assenze per ferie contrattualmente previste.

Il giudizio valutativo sulle presenze sarà espresso sulla base della seguente graduazione:

Giudizio sintetico	Graduazione della presenza in servizio
Sufficiente	Giorni di presenza effettiva pari o inferiore al 60% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno
Buono	Giorni di presenza effettiva oltre il 60% e pari o inferiore al 90% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno
Ottimo	Giorni di presenza effettiva superiore al 90% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno

I fattori di valutazione delle prestazioni lavorative sono graduati secondo la scheda di cui all'Allegato D.

10.4 Valutazione finale delle prestazioni e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati;

La procedura di valutazione si conclude con la notifica al Dipendente (con presa visione e sottoscrizione) della scheda espressa dal proprio Dirigente. In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione si attiva la **Procedura di conciliazione**. In tal caso, il valutato, qualora non condivida la propria valutazione, ha diritto di chiederne il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 10 giorni dalla notifica. Il Dirigente assume la decisione in merito all'istanza di riesame e formalizza la valutazione definitiva entro i successivi 10 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

In caso di ulteriore mancato accordo sull'esito della valutazione il valutato può chiedere il riesame della propria posizione direttamente all'OIV che, ricevute e valutate le controdeduzione, emette la propria determinazione definitiva entro 20 giorni.

La procedura di valutazione della prestazione si conclude, comunque, con la certificazione da parte dell'OIV della regolarità del processo valutativo e della rispondenza ai criteri stabiliti.

10.5 Applicazione del sistema premiante.

La valutazione dei *Risultati*, delle *Prestazioni lavorative* e della *Presenza* è utile ai fini della corresponsione del trattamento accessorio collegato alla performance rappresentato dall'incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi.

A tal fine la quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance, definita in sede di contrattazione decentrata, è suddivisa per il numero dei dipendenti aventi diritto, ponderato con specifici coefficienti convenzionali per categoria (cat. A = 1; cat. B =

1,3; cat. C = 1,5; cat. D = 1,8), in modo tale da ottenere la quota teorica unitaria, ponderata per categoria, di trattamento accessorio collegato alla performance.

L'Ufficio Personale, sulla base dei punteggi attribuiti ai valutati secondo il presente Sistema di valutazione, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dipendente.

Nella predetta graduatoria il personale valutato è distribuito in differenti livelli di performance in modo tale che al personale collocato in ciascuna fascia di merito corrisponda l'attribuzione di una percentuale della quota teorica unitaria, ponderata per categoria, di trattamento accessorio collegato alla performance, come risultante dal seguente prospetto:

Fasce	Valutazione ottenuta	Retribuzione di risultato
A	da 91 a 100 punti	100%
B	da 81 a 90 punti	90%
C	da 71 a 80 punti	80%
D	da 61 a 70 punti	70%
E	da 51 a 60 punti	60%
F	fino a 50 punti	0%

I residui della quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance che si verificano a seguito dell'attribuzione risultante dalla predetta graduatoria divengono economie da utilizzare nell'anno successivo con la medesima destinazione.

11. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

11.1 I sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta ha innovato, tra l'altro, 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 gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
TEMPI	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte dell'OIV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

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

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

11.2 Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Sia il D.Lgs 150/2009 (vedi 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:

- a. l'utilizzo di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi della mappa delle performance;
- b. 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;
- c. l'attribuzione a ciascun CDR degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG;
- d. 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;
- e. 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.

11.3 La revisione del Sistema

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance sarà sottoposto ogni due anni, salvo diverse motivate esigenze, ad un giudizio valutativo critico finalizzato ad un suo continuo miglioramento. Tale giudizio terrà conto sia del grado di maturazione dei sistemi informativi interni, sia dei cambiamenti organizzativi avvenuti nell'Ente, sia degli eventuali mutamenti dei bisogni e delle richieste espresse dagli interlocutori sociali (stakeholder).

Il processo di continuo miglioramento del Sistema di misurazione valutazione della performance organizzativa avverrà in modo trasparente e secondo criteri di condivisione e partecipazione con tutti i soggetti interessati.