



Comune di Sant'Angelo dei Lombardi

Provincia di Avellino



**Linee Guida per la
valutazione della performance**

Indice

1.	Premessa: gli enti locali frontiera del cambiamento	3
2.	Il ciclo della performance	5
2.1	La pianificazione strategica	5
2.2	Il piano della performance	11
2.3	Il ciclo della performance	16
2.4	Il sistema di valutazione della performance	27
2.5	La valutazione delle posizioni organizzative	34
2.6	La valutazione dei dipendenti	37
3.	Linee Guida per l'Organismo Indipendente di Valutazione e la Valutazione della Performance	

Allegati

- 4.1 Scheda di valutazione delle posizioni organizzative
- 4.2 Scheda di valutazione per il personale dipendente

1. Premessa: gli enti locali frontiera del cambiamento

La rivoluzione copernicana che nell'arco degli ultimi trent'anni ha attraversato il mondo della Pubblica Amministrazione, lungi dal dirsi compiuta, se non realizza la fase più alta e innovativa, la cosiddetta de materializzazione, trova un punto importante nelle riforme degli ultimi mesi. Si tratta di riforme che rappresentano un passaggio obbligato verso l'orizzonte che vede gli enti locali proseguire l'opera di trasformazione e di miglioramento organizzativo e funzionale.

Lo sforzo innovativo, sia da parte degli amministratori che degli apparati con le rispettive dirigenze, continua nella direzione delle tre spinte fondamentali che attraversano il mondo della pubblica amministrazione locale: cittadini, Europa e mercato.

L'ultima serie di riforme, con al centro la legge delega n. 15 e il relativo decreto legislativo delegato n. 150 del 2009, il cosiddetto Brunetta, dovrebbero realizzare, nel quadro dell'ambizioso disegno del Piano industriale della pubblica amministrazione del Ministro della Pa e dell'Innovazione, l'obiettivo del miglioramento sostanziale dell'efficienza e della qualità della nostra Amministrazione sulla strada dei migliori standard europei.

Il compimento di un simile disegno è nelle mani degli attori principali del sistema, personale e dirigenza, che dovrebbero veicolare, nel loro agire quotidiano, lo spirito di queste innovazioni.

La riforma, introducendo il concetto di performance organizzativa ed individuale, rafforza l'esigenza di migliorare la produttività della pubblica amministrazione, utilizzando, fra gli altri, lo strumento della valorizzazione del merito.

Fra gli enti locali, per ovvie ragioni, i Comuni hanno costituito e costituiscono la frontiera più avanzata del cambiamento ovvero del bisogno di ammodernamento: il tutto va letto nel contesto del riformato Titolo V della Costituzione.

Chi voglia misurarsi con l'esigenza di costruire efficaci metodi di verifica della produttività nella pubblica amministrazione, certamente nei Comuni può trovare un ottimale luogo di riflessione e verifica.

In questo nuovo scenario vanno inquadrati e riletti gli strumenti già in dotazione nel contesto normativo degli enti locali: si pensi al D.Lgs. 267 del 18 agosto 2000, che ha in sé la forza e la puntualità per orientare gli amministratori e la dirigenza pubblica verso un'organizzazione aziendale tendente al risultato.

Il TUEL, infatti, a proposito della responsabilità dirigenziale ben chiarisce che questa "si configura come responsabilità gestionale, in quanto la valutazione è riferita all'andamento generale della gestione in cui il dirigente è preposto. Ai sensi dell'art. 107, comma 6, i dirigenti sono direttamente responsabili, in via esclusiva, in relazione agli obiettivi degli enti, della correttezza amministrativa, della efficienza e dei risultati di gestione. Il successivo comma 7 richiama invece i principi dell'art. 5, commi 1 e 2, del D.Lgs. 286/99, secondo cui le pubbliche amministrazioni devono valutare le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate".

Una definizione così impegnativa della dirigenza dell'Ente locale ha prodotto effetti, anche contraddittori, che hanno determinato significativi cambiamenti nel modo di rapportarsi con i cittadini, ferme restando le obiettive differenze fra le diverse realtà territoriali e socio-economiche.

Alla pubblica amministrazione che vuole funzionare con efficacia, sembrerebbero non mancare strumenti e norme, a cominciare dalla "cassetta degli attrezzi" già disponibile per valorizzare la produttività e il merito.

In quest'ottica di compimento di un processo, la riforma va nella direzione di migliorare la qualità del lavoro pubblico e ordinare questi strumenti in un contesto nuovo.

Si rende concreta e non più differibile la sfida di una pubblica amministrazione più efficiente, più accessibile e trasparente, a cominciare dal modo in cui distribuisce le risorse ai propri dipendenti.

In questo contesto diventa centrale la verifica puntuale e documentata del rendimento della "macchina comunale". Questo obiettivo è stato sintetizzato con l'espressione di misurazione delle performance, riferendosi alla necessità, per le pubbliche amministrazioni, di dotarsi di una puntuale pianificazione delle attività, degli obiettivi e dei relativi controlli, cioè un modo, attraverso cui mettere in sinergia positiva programmazione, obiettivi, attuazione e controlli.

La macchina comunale è produttiva se realizza gli obiettivi programmati, rispettando i tempi e valorizzando, migliorandone le utilità, le risorse assegnate: questo comporterà un miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'obiettivo del miglioramento sostanziale dell'efficienza e della qualità della nostra Amministrazione sulla strada dei migliori standard italiani ed europei, le cosiddette best practices, è legato strettamente al ruolo ed ai comportamenti dei suoi attori principali: politici, dirigenti, personale. Se questi riusciranno a fare propria la cultura e lo spirito della riforma e dell'innovazione si potrà incidere effettivamente e efficacemente sulle tante e note criticità.

L'attività della Pubblica Amministrazione, che pure non può prescindere dall'assoluto rispetto delle regole, deve essere improntata ai principi dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa, certamente difficili da conciliare, ma dal cui equilibrato bilanciamento dipende il raggiungimento dell'obiettivo generale della buona amministrazione.

2. Il ciclo della performance

2.1 La pianificazione strategica

Sempre più frequentemente agli Enti Locali è richiesta la capacità di ridisegnare il futuro del proprio territorio, attivando processi di pianificazione strategica in grado di coinvolgere i diversi attori, in una logica di "governance".

In un mondo in cui la complessità, l'interconnessione dei territori e l'imprevedibilità del futuro cresce, si può avere la sensazione di non possedere i mezzi sufficienti per questo compito.

L'elaborazione del Piano della Performance può dare un concreto aiuto al Comune per l'avvio di un processo di pianificazione strategica partecipata, ma anche per la traduzione degli obiettivi strategici in azioni concrete e per la valutazione dei risultati.

Negli ultimi anni, la pianificazione strategica si è imposta come modello di riferimento per sperimentare una nuova forma di governance territoriale, a fronte della complessità dell'attività di governo, conseguente al moltiplicarsi e alla frammentazione sulla scena decisionale di attori, istituzionali e non.

L'implementazione della pianificazione strategica richiede quindi, oltre ad un grande sforzo di democrazia e condivisione, un lavoro di analisi e di ricostruzione delle politiche comunali, che parte dalla esplicitazione della *vision* e della *mission* dell'ente, dall'identificazione delle diverse aree di politica, dalla declinazione degli obiettivi strategici collegati a queste aree, desumibili dai diversi strumenti di programmazione, dalla chiara identificazione delle azioni che supportano il conseguimento di questi obiettivi, per arrivare alla fine a collegare questi alle risorse impiegate (che presuppone quindi un collegamento con le poste di bilancio) e individuare al contempo modalità di misurazione dei risultati conseguiti.

La costruzione di pubbliche visioni e percorsi di sviluppo realistici e sostenibili, esito di concertazione fra istituzioni, di negoziazione con gli interessi e di ascolto dei cittadini, la complessità delle decisioni sul futuro in una prospettiva a medio-lungo termine economica e sociale, sono le funzioni sempre più complesse che sono chiamate a svolgere le amministrazioni territoriali.

Emerge così per gli enti locali il nuovo ruolo di regia dei processi decisionali e programmatori, a fianco a quello tradizionale di produzione di servizi indispensabili al benessere collettivo.

Un processo di pianificazione strategica può essere avviato per dare risposta a una crisi o a cambiamenti significativi del territorio (mutamento di scenari socio-economici, dinamiche demografiche, miglior utilizzo del territorio, necessità di creare sinergia tra le varie istituzioni anche al fine di attivare delle politiche di marketing territoriale e di attrarre investimenti esterni di origine privata o pubblica) e, fondamentale, per aumentare la competitività del territorio e l'attrattività nei confronti di risorse esterne, identificando nuovi obiettivi e nuovi standard di qualità urbana, irrinunciabili in un contesto di modernità.

Qualità, efficienza e identità territoriale costituiscono oggi i tre più importanti obiettivi delle comunità territoriali:

- a) Qualità: riguarda le condizioni di vita e di lavoro, l'accessibilità ai servizi primari, la qualità ambientale;

- b) Competitività del territorio: intesa nel campo dell'offerta di servizi e delle condizioni di accessibilità e di mobilità, nonché con riferimento al contesto dato; efficienza in termini di uso di risorse scarse;
- c) Identità territoriale: si riferisce alle vocazioni produttive, alle competenze, alla capacità d'uso della conoscenza, nonché a quello che è definito il capitale sociale: la capacità associativa, la condivisione di valori e di codici di comportamento, la fiducia reciproca, in una parola la comunità.

Una strategia è una serie di linee guida generali usate per impostare e successivamente coordinare le azioni concrete tese a raggiungere lo scopo, in modo da dare loro la massima efficacia.



Una strategia per essere elaborata va inserita in un contesto che necessariamente deve dare risposte a due quesiti: quali sono la *mission* e la *vision* dell'ente ?

La *vision* rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni degli organi di governo, di cui esprime la percezione circa il futuro dell'Ente locale, implicando, per sua natura, un progresso o una discontinuità tra lo scenario attuale e lo scenario futuro immaginato.

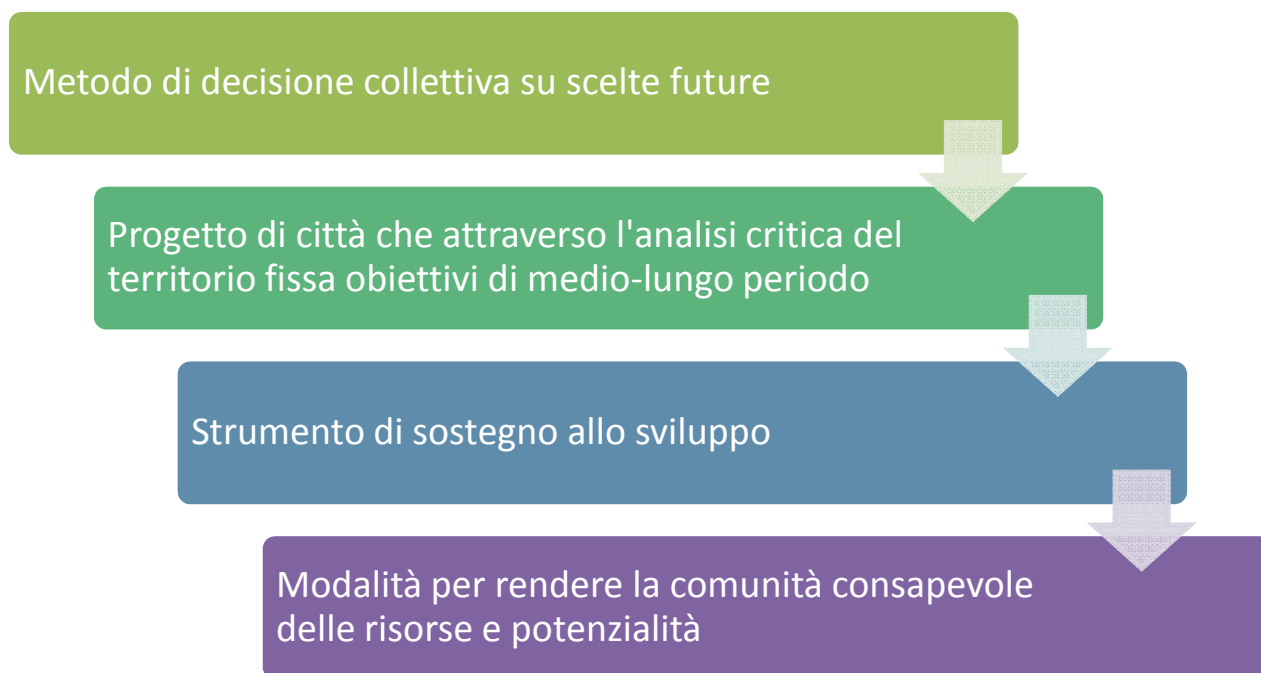
Per essere efficace il vision statement, manifesto della visione, definendo ciò che l'ente - e per estensione, il territorio, la città, la comunità - dovrebbe essere chiaro e vivido, sintetico e ad effetto, orientato al futuro e riferito ad aspirazioni realistiche e comunque verosimili. In sostanza dovrebbe rispondere alla domanda: "dove vogliamo arrivare ?".

La *mission* esprime la ragion d'essere dell'Ente locale, ma anche i suoi tratti distintivi, specificando in che modo potrà realizzare la propria vision, attraverso una chiara dichiarazione di intenti strategici. La definizione della *mission* implica l'individuazione dei bisogni da soddisfare, delle risposte da offrire e delle relative modalità di attuazione. Alla *mission* dell'ente si correlano quelle delle funzioni e dei servizi in cui l'ente è impegnato. Il *mission* statement, manifesto della missione, definendo i motivi di esistenza dell'ente e gli obiettivi a medio termine, dovrebbe essere tale da ispirare sostegno e consenso da parte dei

suoi interlocutori esterni, nonché partecipazione e motivazione da parte di coloro che operano con e per l'ente.

Questi sono elementi essenziali ai fini della Programmazione strategica e di un Piano Generale di Sviluppo.

Per pianificazione strategica intendiamo, dunque, diverse cose:



La pianificazione è un metodo di decisione collettiva su scelte future e anche un progetto di città che, attraverso l'analisi critica del territorio, economia, ambiente, politiche sociali e culturali, fissa obiettivi di medio-lungo periodo.

La pianificazione è uno strumento di sostegno allo sviluppo, che individua i settori adatti ad aumentare la competitività del territorio e la sua capacità di attrazione, ma anche un modo per rendere la comunità consapevole delle proprie risorse e potenzialità.

La pianificazione strategica serve a declinare ciò che è una visione del futuro, che per essere efficace, deriva dall'analisi delle condizioni attuali.

Obiettivo della implementazione di un sistema di pianificazione strategica è delineare un programma da attuare per favorire lo sviluppo e la crescita del territorio, interpretando e favorendo le aspirazioni della comunità che lo abita.

Per questo, il piano strategico deve essere il risultato di scelte e visioni che si sono formate attraverso un processo di partecipazione e condivisione.

Da parte delle Amministrazioni comunali è indispensabile pensare ad attività di animazione e sensibilizzazione del sistema sociale locale, senza le proposte e consenso del quale diventa poco produttivo ed interessante procedere.

E' altrettanto importante che tutta la comunità risponda alle azioni di coinvolgimento in maniera tempestiva e sia disposta a collaborare, reagendo positivamente alle sollecitazioni (questionari, interviste, assemblee, incontri tematici, etc.).



Bisogna leggere l'ambiente, formulare e sviluppare strategie e misurarle.



Nel contesto degli enti locali, il processo di pianificazione strategica dei territori prevede:

- la costruzione di una visione strategica dello sviluppo locale condivisa con i diversi attori del territorio;
- il passaggio da una logica di government a una logica di governance;
- l'ascolto e la partecipazione dei destinatari delle politiche di sviluppo;
- la concertazione istituzionale ed interistituzionale di tipo verticale e orizzontale.

Tramite la mobilitazione degli attori locali e la condivisione, i processi decisionali risultano maggiormente efficaci ed efficienti e la fase attuativa delle politiche di sviluppo si presenta come più stabile.

Già nel documento "Principi contabili per gli enti locali - finalità e postulati" - novembre 2002 - in "I principi contabili per gli enti locali" - Ministero dell'Interno - Osservatorio per la finanza e la contabilità degli enti locali - marzo 2004, si prevedeva che "La serie di documenti che costituisce il sistema di bilancio include, a livello di programmazione di mandato:

- (a) le linee programmatiche;
- (b) il piano generale di sviluppo....

...Si sottolinea che la corretta applicazione della funzione politico-amministrativa risiede nel rispetto di un percorso che parte dal programma amministrativo del Sindaco ..., transita attraverso le linee programmatiche comunicate all'organo consiliare, trova esplicitazione nel piano generale di sviluppo dell'ente - da considerare quale programma di mandato - ed infine si sostanzia nei documenti della programmazione, relazione previsionale e programmatica e bilancio pluriennale, nella previsione del bilancio annuale e, infine, nello strumento di indirizzo gestionale, il piano esecutivo di gestione, quando è obbligatorio".

Il Piano Strategico è dunque un documento programmatico che definisce le linee di sviluppo del territorio di riferimento nel medio-lungo periodo. Esso si realizza attraverso un metodo di progettazione partecipata che coinvolge tutta la comunità locale in una riflessione sul proprio futuro e sugli interventi necessari allo sviluppo territoriale.

Il Tuel ha mantenuto l'obbligo, per tutti gli enti locali, di presentare al Consiglio i contenuti della programmazione di mandato entro il termine previsto dallo Statuto, quale primo adempimento programmatico spettante alla nuova Amministrazione e, nello specifico, al Sindaco.

Il Piano Generale di Sviluppo dell'ente è previsto come documento obbligatorio dall'art. 165, comma 7 del Tuel. Esso comporta il confronto delle linee programmatiche, di cui all'art. 46, con le reali possibilità operative dell'ente ed esprime, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, nei servizi da assicurare, nelle risorse finanziarie correnti acquisibili e negli investimenti e delle opere pubbliche da realizzare.

Ne consegue che la sua predisposizione richiede l'approfondimento, dei seguenti temi:

- a) le necessità finanziarie e strutturali per l'espletamento dei servizi che non abbisognano di realizzazione di investimento;
- b) le possibilità di finanziamento con risorse correnti per l'espletamento dei servizi, oltre le risorse assegnate in precedenza, nei limiti delle possibilità di espansione;
- c) il contenuto concreto degli investimenti e delle opere pubbliche che si pensa di realizzare, indicazioni circa il loro costo in termini di spesa di investimento ed i riflessi per quanto riguarda la spesa corrente per ciascuno degli anni del mandato.

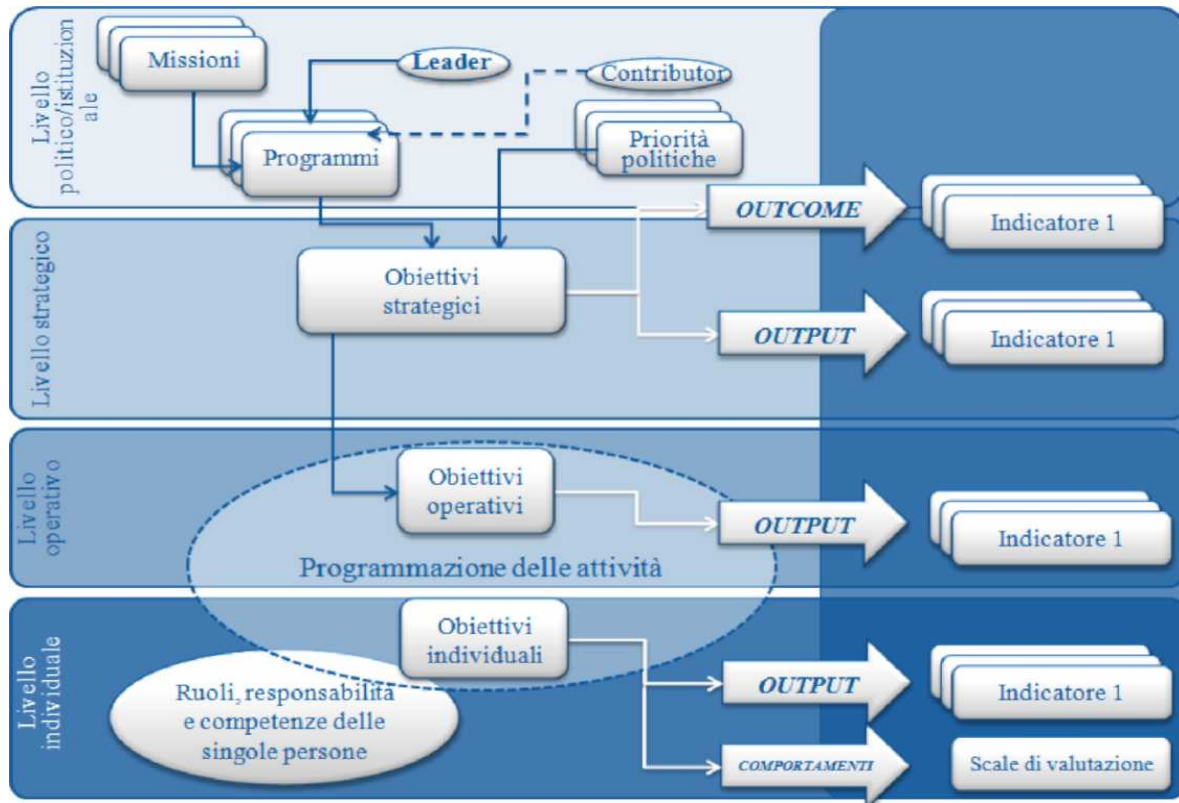
Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di carattere operativo: ciò che lega obiettivi di natura operativa agli individui è l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. In fase di programmazione delle attività, con riferimento alle risorse umane, è necessario, quindi, calibrare opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire.

Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata". In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari

obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Di seguito si riporta la modalità operativa di collegamento tra dimensione organizzativa e individuale; si tratta dei temi cruciali del prosieguo di questo lavoro, la programmazione ed il controllo.

Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale



Fonte: Delibera CIVIT 114/2010

2.2 Il Piano della performance

Il Piano della Performance è un documento di programmazione previsto dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. La finalità è di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo triennio, garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini, l'adozione è prevista a partire dal 2011: su questi temi il Comune di Sant'Angelo dei Lombardi ha deciso di avviare un percorso di innovazione all'interno dell'Ente e l'adeguamento ai principi del decreto Brunetta rappresenta solo il primo passo.

Nella sostanza la riforma ha il dichiarato scopo di rendere concreta la sfida di una pubblica amministrazione più efficiente, più accessibile e trasparente, a cominciare dal modo in cui distribuisce le risorse ai propri dipendenti. Perciò diventa centrale la verifica puntuale e documentata del rendimento della "macchina pubblica".

Quell'obiettivo è stato, appunto, sintetizzato con l'espressione "misurazione della performance", riferendosi alla necessità, per le pubbliche amministrazioni, di dotarsi di una puntuale pianificazione delle attività, degli obiettivi e dei relativi controlli, cioè un modo, attraverso cui mettere in sinergia positiva programmazione, obiettivi, attuazione e controlli.

Anche in questo caso, però, non siamo di fronte a una vera e propria novità.

L'art. 197, comma 2, lett. a) del D.Lgs. 267 del 18 agosto 2000, prevede già che i Comuni e le Province si dotino di uno specifico piano dettagliato degli obiettivi, che può essere predisposto dal direttore generale a integrazione-specificazione del Piano Esecutivo di Gestione, la cui obbligatorietà comunque è esclusa per i Comuni sotto i 15.000 abitanti. Gli obiettivi del "Piano dettagliato" dovrebbero essere i veri e propri "motori" che, in qualche modo, portano la struttura organizzativa al meglio della sua capacità produttiva, valutando gli stessi, quindi, si dovrebbe avere la possibilità di leggere la performance dell'intero ente.

Il piano delle performance della riforma Brunetta si inserisce in questo quadro, già fortemente innovato, almeno dal punto di vista legislativo, a partire dagli anni novanta.

I contenuti di quel piano sono delineati all'art. 4, comma 2, lett. b) della legge 15 del 4 marzo 2009: "prevedere l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di predisporre, in via preventiva, gli obiettivi che l'amministrazione si pone per ciascun anno e rilevare, in via consuntiva, quanta parte degli obiettivi dell'anno precedente è stata effettivamente conseguita, assicurandone la pubblicità per i cittadini, anche al fine di realizzare un sistema di indicatori di produttività e di misuratori della qualità del rendimento del personale, correlato al rendimento individuale e al risultato conseguito dalla struttura".

Il legislatore ha esplicitato con sufficiente chiarezza lo scopo della norma, rinviando al decreto attuativo la specificazione operativa, così da "assicurare elevati standard qualitativi ed economici dell'intero procedimento di produzione del servizio reso all'utenza tramite la valorizzazione del risultato ottenuto dalle singole strutture" (art. 4, comma 1). Il tutto in una chiara accezione dell'attività amministrativa sempre più rivolta al soddisfacimento dei bisogni dei cittadini/utenti, il cosiddetto orientamento al risultato, cercando, perciò, di superare la logica del mero adempimento formale, così da portare al centro dell'agire amministrativo le aspettative dell'utenza.

Naturalmente, poiché il piano delle performance è individuato come strumento gestionale delle scelte e dei programmi dell'amministrazione, prevedendo costanti verifiche e controlli sull'attuazione, diventa anche lo strumento attraverso cui andare alla valutazione del

personale, che ne è il materiale esecutore. Perciò diventano centrali i modi e gli attori della valutazione del personale.

All'art. 4, comma 2, lett. e), della legge 15 del 4 marzo 2009 è stato previsto l'obiettivo di riordino degli "organismi che svolgono funzioni di controllo e valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche, secondo i seguenti criteri:

- 1) estensione della valutazione a tutto il personale dipendente;
- 2) estensione delle valutazioni anche ai comportamenti organizzativi dei dirigenti".

Per inciso, va ricordato che la legge 15/09 rimarca il collegamento fra l'attività di attuazione degli obiettivi e le regole di trasparenza, garantendo ai cittadini l'accessibilità "totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti internet delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse, al perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta in proposito dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità" (art. 4, comma 7).

Il vigente ordinamento degli Enti Locali, in particolare il D.Lgs. 267/2000, delinea le coordinate generali all'interno delle quali si attesta e si sviluppa il processo di "programmazione e controllo" dell'azione amministrativa comunale.

A tal proposito, ragionando di piani delle performance, vale la pena rileggere con attenzione l'art. 169, primo comma, del TUEL, che, con semplicità, e con gusto dell'essenziale, descrive quel Piano Esecutivo di Gestione, già legiferato dall'art. 11 del D.Lgs. 77/95, sull'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali: "Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l'organo esecutivo definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il Piano Esecutivo di Gestione, determinando gli obiettivi di gestione e affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi".

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

- Il livello strategico è definito da documenti politici (programma elettorale, programma di mandato, linee programmatiche, etc.) e può trovare la sintesi in un documento della Giunta Comunale che, sulla base del programma di Governo, individua priorità programmatiche e risorse dedicate, quale fonte di alimentazione coerente della successiva attività di pianificazione triennale e programmazione annuale, il nostro Piano Generale di Sviluppo;
- Relazione Previsionale e Programmatica - RPP (art. 170) che recepisce le priorità declinandole sull'assetto organizzativo del Comune, strettamente collegata al Bilancio di Previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti; la RPP è approvata dal Consiglio Comunale contemporaneamente all'approvazione del Bilancio di previsione dell'Ente;
- Piano esecutivo di Gestione - PEG (art. 169), che si pone come supporto di pianificazione al Bilancio e quindi della RPP. E' uno strumento facoltativo per i Comuni con meno di 15.000 abitanti ed è approvato dalla Giunta Comunale dopo l'approvazione del Bilancio;

- Piano Dettagliato degli Obiettivi - PDO (art. 197, comma 2), previsto quale base del controllo di gestione; si tratta di un documento di competenza della Direzione Generale dell'Ente, non è obbligatorio e viene approvato dalla Giunta dopo l'approvazione del Bilancio;
- Il controllo di gestione (art. 227) sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi obiettivi realizzati.

Appare delineato un duplice livello in cui il legislatore ha articolato il vasto processo di programmazione-gestione-controllo-rendicontazione-valutazione:

- Il livello strategico promana direttamente dal programma amministrativo adottato dagli organi politici;
- Il secondo livello esecutivo che costituisce la coerente articolazione operativa del primo livello.



La prima conclusione che emerge dall'analisi della strumentazione esistente permette di affermare che la successione dei tre documenti programmatici delineati dall'ordinamento (RPP, PEG, PDO) possono essere legittimamente messi al centro del Sistema di misurazione della performance; senza tuttavia dimenticare che l'attenzione non deve essere rivolta solamente al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione volta al miglioramento continuo della performance organizzative ed individuali in collegamento con gli indirizzi strategici e politici del Sindaco e dell'Amministrazione.

In particolare il PEG, la cui articolazione è demandata all'autonoma regolamentazione degli enti, si afferma come il contenitore omnibus capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico e del conseguente controllo.

Infatti il PEG:

- a) deriva dagli indirizzi dal Bilancio di Previsione e della Relazione Previsionale e Programmatica;
- b) determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
- c) può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PDO) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

La scelta di corrispondenza tra "Piano della Performance" e PEG, ovvero PDO, dipende dalle dimensioni del Comune e si riflette sui contenuti della programmazione, della pianificazione e della misurazione.

Premesso quanto emerso dall'analisi del quadro normativo vigente e degli strumenti in uso, appare opportuno ma, allo stesso tempo, essenziale e ineludibile, nel definire le linee guida di indirizzo per la definizione del Ciclo della Performance, assumere quale ipotesi la scelta di adottare gli strumenti di PEG e PDO, o della RPP, come elementi centrali delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione della performance.

E' altrettanto opportuno individuare in essi una serie di caratteristiche da fare evolvere per renderli strumenti idonei a raggiungere sia le finalità storicamente loro attribuiti dal TUEL sia le finalità specifiche del nuovo D.Lgs. 150/2009.

L'essenza di tale proposizione risiede non solo nell'autorevolezza gerarchica della fonte ordinamentale, che pure, non va dimenticato, rappresenta di per sé un vincolo, quanto nella finalità di portare a sintesi le fasi del ciclo di "Programmazione e Controllo" con il preciso obiettivo di:

- a) fare sistema;
- b) procedere alla razionalizzazione/riduzione della produzione dei documenti;
- c) preconstituire le condizioni per la trasparenza.

Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione e rendicontazione (RPP, PEG e PDO) devono possedere o recepire per essere coerenti con il quadro delineato dal D.Lgs. 150/2009 sono le seguenti:

- a) una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale, prevalentemente la RPP, sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con gli atti di programmazione economico finanziaria. Gli obiettivi sono fissati previa consultazione/negoziazione con le posizioni organizzative cui sono assegnati. I sistemi di misurazione dei risultati di performance organizzativa e individuale si strutturano recependo le indicazioni di massima della "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche", tenendo conto delle dimensioni organizzative, delle risorse disponibili e delle condizioni di operatività di partenza;
- b) obiettivi individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale. L'individuazione degli obiettivi deve essere supportata da uno schema di rappresentazione idoneo a collegare i medesimi ai centri di responsabilità così come definiti dalla struttura organizzativa dell'Ente. La strutturazione dei documenti deve corrispondere a criteri di pubblicità, intelligibilità per consentire ai cittadini un controllo sull'uso delle risorse rispetto agli obiettivi e al grado di conseguimento dei risultati, "trasparenza è intesa come accessibilità totale";

- c) contenuti della programmazione operativa (PEG e PDO) volti a rappresentare:
- o obiettivi operativi;
 - o attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati target;
 - o obiettivi collegati alle priorità strategiche, definite dagli organi politici;
 - o sistema di misurazione e dei relativi indicatori, con l'indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa;
 - o sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa: servizio o altra unità organizzativa, tra il complesso delle unità organizzative e la posizione gerarchicamente sovra-ordinata, fino all'Ente nel suo complesso;
 - o fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali, con l'indicazione delle modalità di misurazione e del target atteso;
- d) obiettivi e relativi indicatori coerenti con il Piano dei conti e dei centri di costo/ricavo, condizione necessaria della corretta contabilizzazione delle entrate/spese ovvero dei costi/ricavi, in un'ottica di progressiva costruzione di un sistema di contabilità analitica.

2.3 Il ciclo della performance

Performance è un concetto centrale nel decreto che può assumere una pluralità di significati: nel contesto del decreto Brunetta, la performance è il contributo, risultato e modalità di raggiungimento del risultato, che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

Nel decreto la misurazione della performance è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. La misurazione della performance è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della performance, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Se appropriatamente sviluppato, un Sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;

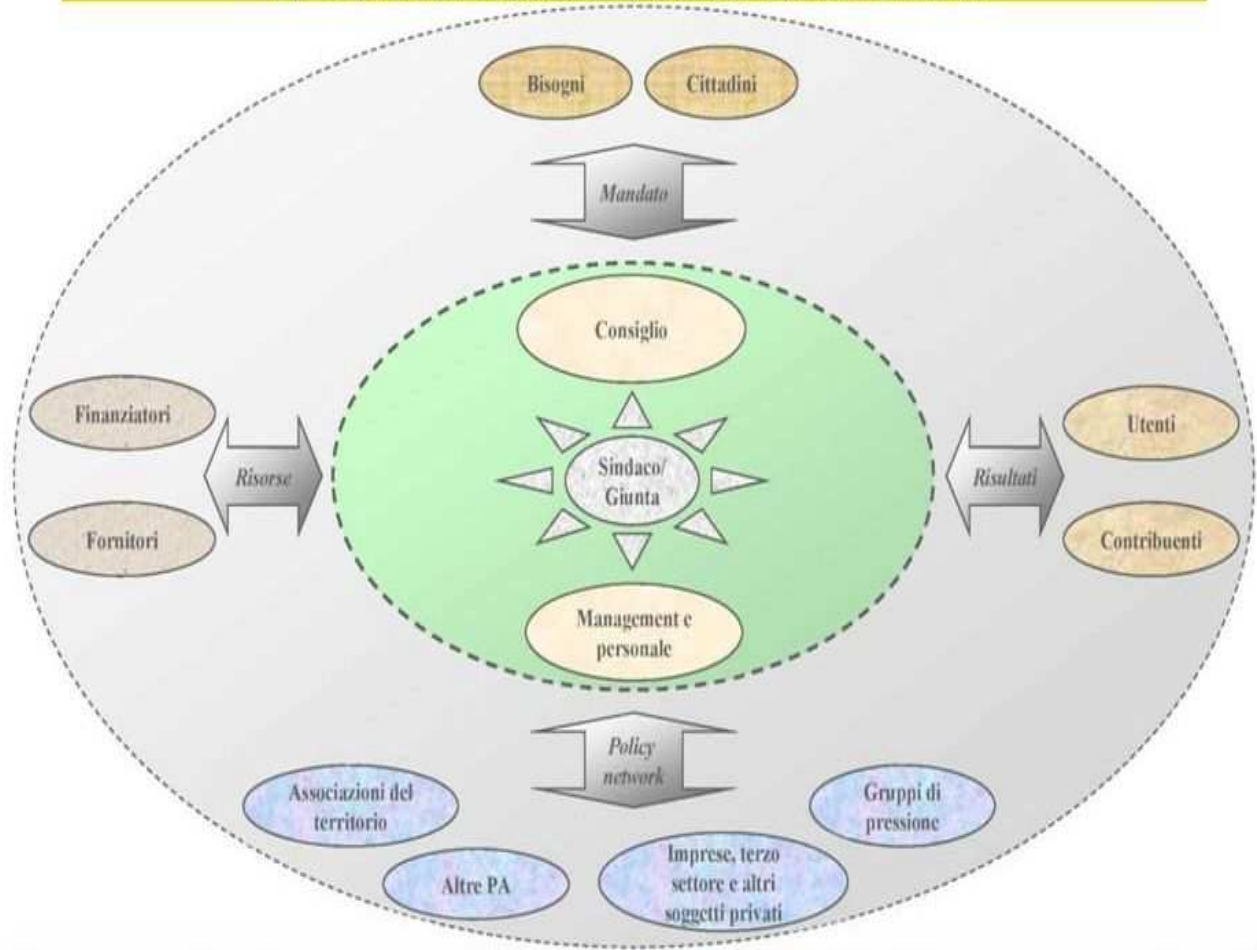
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- A) la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- B) la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
- C) la comprensione da parte dei dirigenti/posizioni organizzative di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Coerentemente con quanto previsto dall'art. 16 del D.Lgs. 150/2009, gli Enti Locali, recependo i principi contenuti nel Titolo II del medesimo decreto, sviluppano un Ciclo della Performance che deve essere coerente in termini di principi e finalità con la riforma ma, nello stesso tempo, deve consentire loro di capitalizzare le esperienze in materia di misurazione e valutazione della performance, adottando modalità operative differenti da quelle definite per le amministrazioni centrali.

Il Ciclo della Performance deve coinvolgere tutti gli attori del modello di governance (cittadini/utenti, controllate e partecipate e relativi dipendenti, ...) e non solo i dipendenti del comune.



Fonte: Linee Guida Anci 2010

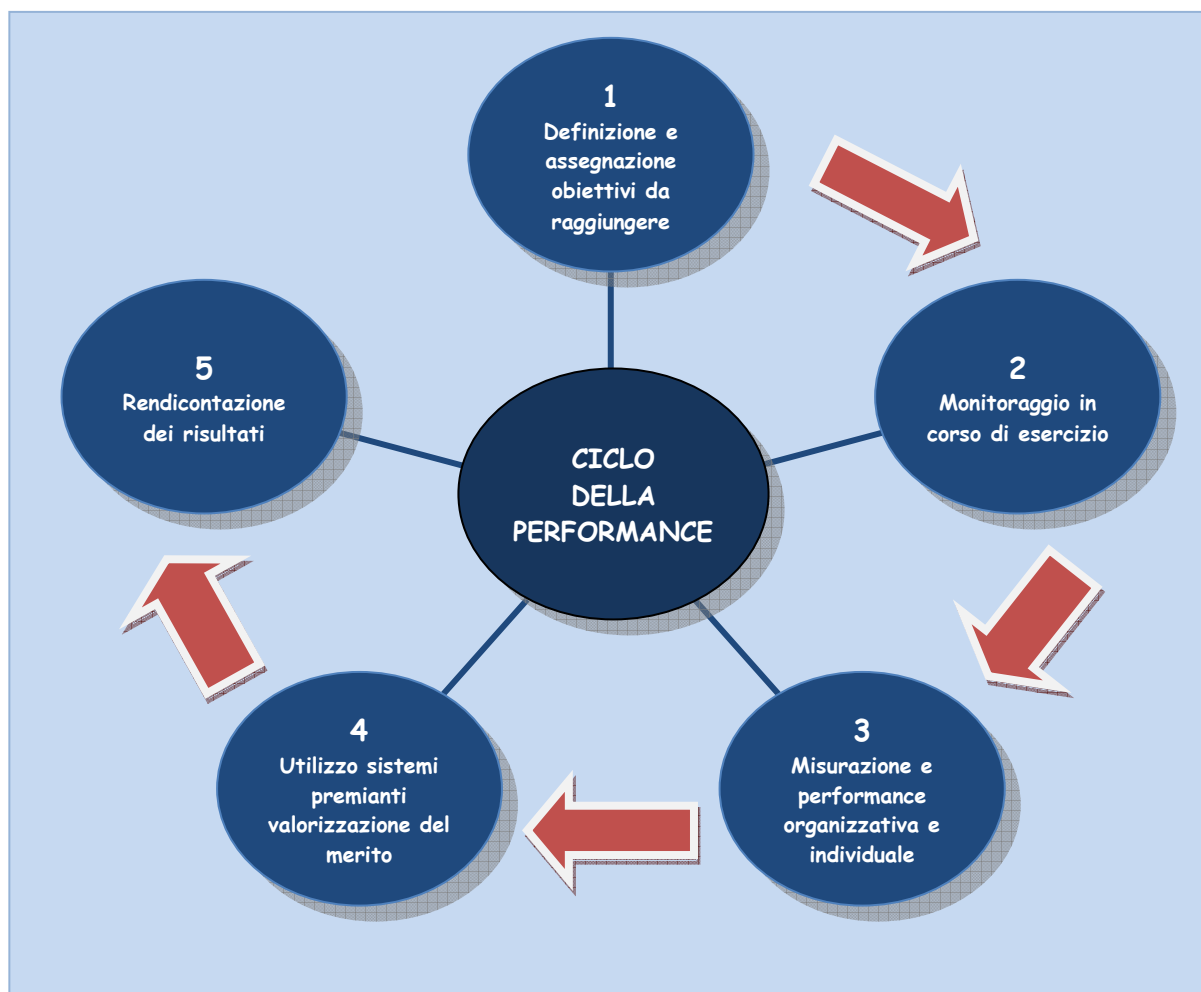
Per rispondere alle esigenze amministrative dei Comuni e per consentire che il Ciclo, in quanto tale, possa garantire i necessari feedback annuali prima dell'avvio di un nuovo esercizio, il Ciclo stesso dovrà essere articolato all'interno di uno spazio temporale di circa 18 mesi con tempistiche che siano coerenti, da una parte con le esigenze di tempestività delle misurazioni, valutazioni e feedback ai dipendenti e ai cittadini e dall'altra con la necessità di rispettare i tempi legati alla produzione dei documenti amministrativi e gestionali che regolano gli obiettivi di un Comune. La durata di 18 mesi scaturisce dalla necessità di avere un periodo di pianificazione degli obiettivi annuali e pluriennali, possibilmente prima che si avvii il canonico ciclo annuale della performance. Al termine dell'esercizio oggetto del ciclo potrà svilupparsi la fase di analisi dei risultati raggiunti e di attenta valutazione della performance sostenuta.

Elemento cardine su cui si basa l'interpretazione normativa per gli Enti Locali è, dunque, che l'articolazione e l'applicazione dell'intero Ciclo della Performance deve:

- Contenere elementi di collegamento con gli obiettivi di breve e medio termine dell'Ente stesso;
- Consentire un maggior livello di confrontabilità con gli altri enti analoghi;
- Essere strettamente collegata a percorsi di miglioramento continuo.

Per garantire l'omogeneità e la confrontabilità delle performance organizzative e delle relative modalità di valutazione dei dipendenti, l'art. 4 del D.Lgs. 150/2009 prevede che per tutte le Pubbliche Amministrazioni il Ciclo di Gestione della Performance sia da articolare nelle seguenti fasi di processo:

LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE



FASE 1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE

La definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere è la fase chiave di partenza dell'intero Ciclo della performance e si basa principalmente su due sottofasi:

FASE 1 A Pianificazione della Performance dell'Ente;

FASE 1 B Definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

In questa parte del lavoro approfondiremo esclusivamente la Fase 1A, rinviando l'esame della definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance all'illustrazione del nostro modello.

La fase di definizione e pianificazione degli indirizzi strategici dell'Ente è da considerarsi propedeutica alla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance dell'Ente. La misurazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso deve tenere in considerazione non solo gli aspetti operativi e ordinari del funzionamento dell'ente, ma anche gli elementi distintivi e/o di lungo periodo che gli organi di indirizzo politico definiscono nel loro piano programmatico e che non necessariamente sono chiaramente visibili e/o misurabili dagli utenti/cittadini.

E' sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati che si aggancia prepotentemente il tema dei rapporti con la cittadinanza/utenza e del costante monitoraggio degli output e degli *outcome* dei servizi espressi. La scelta, infatti, di misurare le prestazioni dei servizi pubblici anche attraverso idonea *customer satisfaction*, o meglio *citizen satisfaction*, che offre all'utente una testimonianza tangibile delle azioni di qualità del servizio pubblico, riconoscibili in termini di risultato.

Saranno soprattutto gli indicatori di impatto, ovvero quelli riferiti in particolare ai servizi alla persona e ai servizi aperti al pubblico, che potranno indirizzare ogni singola Amministrazione verso nuovi e legittimi obiettivi, sempre più sfidanti, o a modificare e perfezionare quelli già in corso di realizzazione.

Allo stesso modo i monitoraggi sui risultati attesi potranno essere affiancati da altre iniziative apprezzabili quali:

- La definizione delle carte dei servizi;
- La realizzazione di iniziative sul benessere organizzativo dell'Ente;
- La costituzione e il riconoscimento di progetti d'eccellenza per la rappresentazione di modelli di riferimento ritenuti trainanti per la qualità delle competenze espresse.

La coerenza tra gli indirizzi strategici, gli obiettivi annuali e i sistemi di misurazione e valutazione della performance è il primo tassello perché la valutazione complessiva dell'Ente abbia elementi di significatività.

La logica Top-Down deve essere ulteriormente rappresentata all'interno dello strumento di pianificazione e raccolta degli obiettivi (PEG-PDO) con lo scopo di realizzare una rappresentazione di sintesi delle scelte strategiche sovrastante la pianificazione di dettaglio adottata in ciascun esercizio annuale.

Tale scelta consente di assolvere con il PEG-PDO anche all'esigenza di programmazione pluriennale, triennale, prevista per il Piano della Performance.

L'ipotesi di concentrare sul PEG i diversi aspetti della pianificazione gestionale è praticabile anche per quegli enti per i quali non è previsto tale Piano: in questo caso la funzione di contenitore generale della pianificazione può essere surrogata dalla RPP.

Il collegamento fra la programmazione strategica e la pianificazione esecutiva sarà così assicurata dall'unico documento di programmazione apportando dunque un'ulteriore semplificazione.

L'indirizzo può trovare concreta attuazione in specifiche sezioni del PEG dedicate:

- a) Alla rappresentazione delle linee guida strategiche opportunamente collegate allo sviluppo degli obiettivi annuali;

- b) All'evidenziazione di un nucleo di obiettivi strategici considerati particolarmente rilevanti in rapporto al programma di mandato e/o al grado di utilizzo delle risorse umane ed economiche.

Come si vedrà anche meglio in seguito, l'ordinamento non prevede uno schema precostituito per la impostazione generale di PEG e PDO e ciò consente di adottare una autonoma architettura logica caratterizzata da flessibilità e adattamento in relazione a:

- a) struttura organizzativa dell'Ente;
- b) centri di costi/ricavo ovvero centri di responsabilità;
- c) diversi ambiti e/o politiche di intervento.

In altri termini, lo schema ottimale deve consentire l'individuazione, per ciascun livello di pianificazione, degli obiettivi, dei livelli di servizio attesi, dei responsabili del grado di conseguimento del risultato e del sistema di misure, delle risorse impiegate, nonché del *costing* articolato per unità di prodotto che può essere costruito con l'implementazione della contabilità analitica.

Questi presupposti devono essere assicurati anche in presenza di pianificazioni di attività e/o di progetti/programmi caratterizzati da una intrinseca e necessaria trasversalità rispetto alla struttura organizzativa.

Per il rispetto dei tempi di funzionamento del Ciclo della Performance, gli obiettivi strategici dovrebbero essere validati dall'OIV entro termini brevissimi dalla loro definizione.

FASE 2 MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO

La fase di svolgimento dell'attività di gestione e di monitoraggio in corso di esercizio è la logica conseguenza dell'approccio finalizzato alla misurazione della performance in un'ottica dinamica di prestazione sia dell'individuo, sia dell'intera struttura organizzativa, che il Ciclo di Performance richiede.

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

A tal fine è necessario che i dirigenti/posizioni organizzative e l'OIV, nella fase di definizione del sistema di misurazione della Performance, prevedano lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance e definiscano, all'interno del processo di attuazione del sistema stesso, la sequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

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

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

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

La comunicazione delle performance individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun dirigente/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento.

Il monitoraggio intermedio delle performance complessive dell'ente è certificato dall'OIV e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno semestrale.

Le modalità di comunicazione di risultati del monitoraggio intermedie e finali sono definite dall'OIV ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ente.

I risultati di monitoraggio delle performance complessive dell'ente dovranno essere comunicate ai cittadini secondo le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione definito dall'OIV.

FASE 3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale deve avvenire nel rispetto delle indicazioni e modalità definite dal sistema di misurazione e valutazione della performance definito dall'ente.

Il risultato finale che ciascun ente dovrà produrre in questa fase del ciclo è la redazione di un documento, la Relazione delle Performance, contenente tutte le misurazioni effettuate in corso d'anno e i relativi risultati finali al termine del periodo di osservazione.

Su questi aspetti ci soffermeremo nel dettaglio più avanti.

FASE 4 UTILIZZO SISTEMI PREMIANTI SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO

La valutazione della performance, orientata a definire strumenti di valorizzazione del merito, metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione, è informata a principi di selettività e concorsualità e secondo una logica meritocratica.

Gli strumenti finalizzati a valorizzare il merito e i metodi di incentivazione della produttività (bonus annuale delle eccellenze, progressioni economiche, etc), possono essere attivati solo se ed in quanto le amministrazioni hanno posto in essere le procedure che costituiscono il ciclo della gestione della performance.

Alle posizioni organizzative, al momento presenti in numero di 4, con riferimento al comma 6 dell'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, deve essere garantita l'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio, nello specifico l'indennità di risultato, secondo la metodologia di seguito illustrata che prevede le seguenti modalità di erogazione:

- Per punteggi pari o inferiori a 30 punti non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato.
- Per punteggi tra 31 e 50 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.
- Per punteggi tra 51 e 75 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 15% dell'indennità di posizione.

- Per punteggi tra 76 e 100 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.

Per quanto riguarda il personale dipendente non dirigenziale, in attuazione dell'art. 31 del D.Lgs. 150/2009, in sede di prima applicazione e fino a differenti modalità stabilite dalla contrattazione decentrata, vengono determinate quattro distinte fasce di merito. Tutto il personale è distribuito secondo le unità organizzative dell'ente in differenti livelli di performance in modo che:

- a) il 25% è collocato nella fascia A, merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- b) il 50% è collocato nella fascia B, merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del 40% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- c) il 20% è collocato nella fascia C, merito bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione del 10% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- d) Il 5% è collocato nella fascia D, alcun merito, alla quale non corrisponde alcuna attribuzione di risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale non dirigenziale in servizio presso l'ente, ad eccezione delle posizioni organizzative, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno; in caso di parità di punteggio, si calcolerà la media delle valutazioni degli ultimi tre anni di servizio presso l'ente, ed in caso di ulteriore parità o di impossibilità, si terrà conto dell'anzianità di servizio presso il Comune.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla suddetta percentuale non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito occorre una valutazione minima di 30/100.

Suddiviso il personale nelle rispettive fasce di merito per Servizio si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

In ordine al trattamento accessorio dei dipendenti, l'ente utilizza i seguenti strumenti ed incentivi a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa:



1) Bonus annuale delle eccellenze;

Il Bonus è riferito a Progetti di miglioramento dei servizi che fanno riferimento ad unità organizzative singole o miste, nei limiti delle risorse assegnate dalla contrattazione decentrata integrativa.

2) Premio annuale per l'innovazione;

Il Premio annuale per l'innovazione è destinato all'ufficio che nel corso dell'anno ha implementato prassi particolarmente innovative ed un progetto in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un impatto elevato sulla performance dell'organizzazione, nei limiti delle risorse assegnate dalla contrattazione decentrata integrativa.

3) Progressioni economiche orizzontali;

In ordine alle progressioni economiche orizzontali che rappresentano la possibilità di progredire all'interno della stessa categoria di inquadramento acquisendo quote di

retribuzione fissa. La valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni costituisce titolo rilevante ai fini della progressione economica.

4) Progressioni di carriera;

In ordine alle progressioni di carriera, le valutazioni della performance individuale costituiscono titolo e punteggio. La valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni costituisce titolo rilevante ai fini dell'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore.

5) Attribuzione di incarichi di responsabilità;

Le valutazioni positive conseguite dal dipendente costituiscono titolo rilevante ai fini dell'attribuzione di incarichi di responsabilità.

6) Accesso a percorsi di alta formazione;

Le valutazioni positive conseguite dal dipendente costituiscono titolo rilevante ai fini dell'accesso a percorsi di alta formazione.

7) Premio di efficienza;

Una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

I risparmi conseguiti possono essere utilizzati esclusivamente dopo essere stati documentati nella Relazione di performance e validati dall'OIV.

Le risorse da destinare ai singoli istituti vengono definiti in sede di contrattazione decentrata integrativa.

FASE 5 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

La rendicontazione dei risultati di performance, in un'ottica di completa trasparenza dovrà essere comunicata ai cittadini secondo le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione approvato dall'OIV.

Documento chiave per la rendicontazione è la "Relazione sulla Performance" che dovrà essere predisposta dai dirigenti dell'Ente locale e successivamente approvata dall'OIV, con le seguenti finalità:

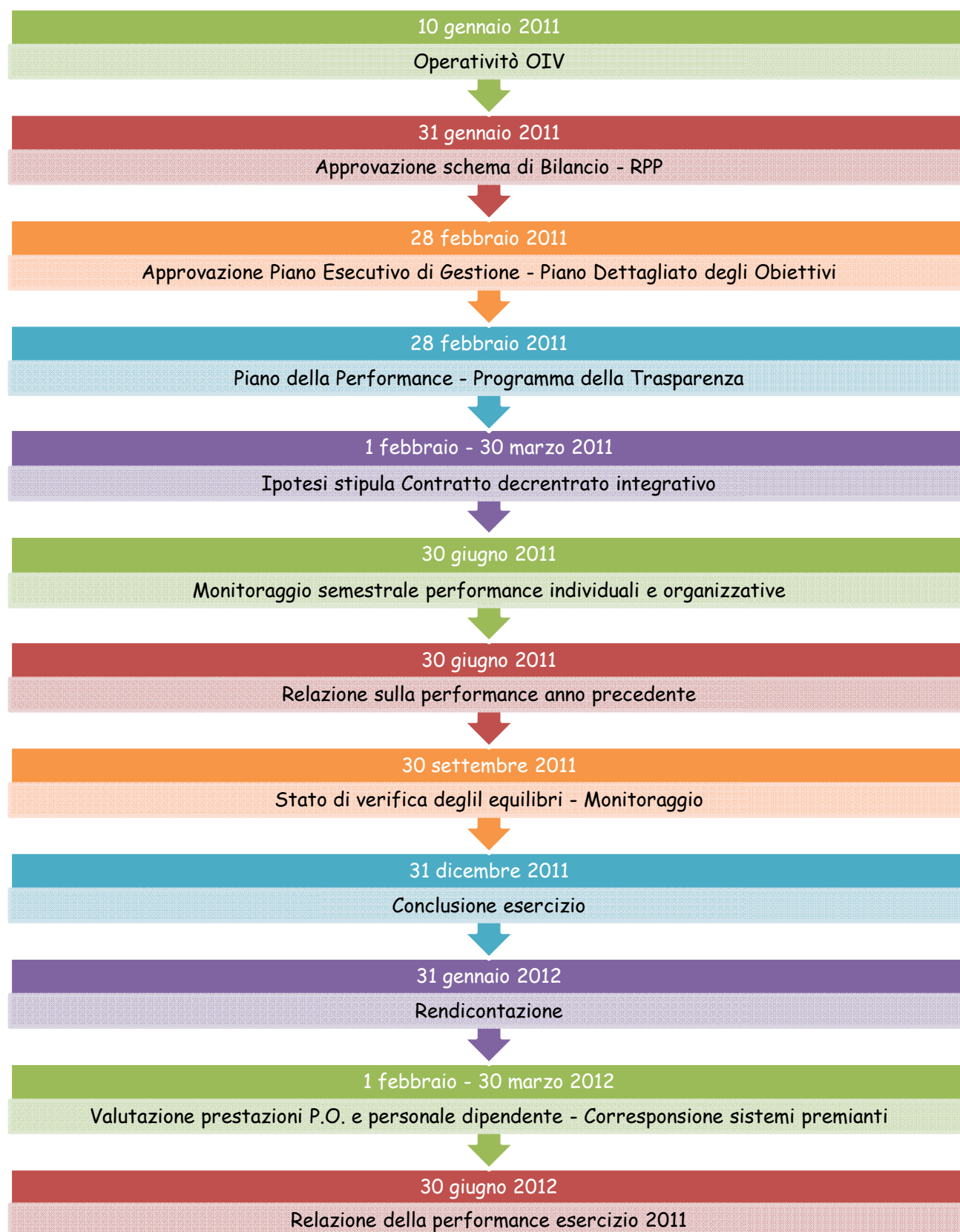
- a) raccogliere tutti i risultati parziali e finali degli indicatori quantitativi e qualitativi della performance complessiva dell'Ente;
- b) raccogliere tutti i risultati parziali e finali degli indicatori quantitativi e qualitativi della performance individuale dei dirigenti dell'Ente;
- c) raccogliere tutti i risultati parziali e finali degli indicatori quantitativi e qualitativi della performance individuale dei dipendenti dell'Ente;

- d) evidenziare gli eventuali scostamenti, positivi e negativi, della performance complessive ed individuali rispetto ai target fissati nel "Piano della Performance" redatto nella fase di definizione di Sistema di misurazione delle performance dell'OIV;
- e) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- f) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- g) consentire una corretta gestione delle risorse umane e una corretta applicazione delle norme relative ai sistemi premianti;
- h) individuare gli interventi atti a supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
- i) consentire una rendicontazione di sintesi sui risultati ottenuti agli organi di indirizzo politico-amministrativi, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Alla luce anche del carattere innovativo e sperimentale di tutto il processo, la rendicontazione ha anche un'ulteriore finalità all'interno del ciclo, ossia quella di avviare un circuito virtuoso di miglioramento della definizione del sistema nel suo complesso e degli obiettivi che lo compongono, in una logica di work in progress teso verso un costante miglioramento.

Le tempistiche richieste per la redazione del rendiconto sono da considerare collegate all'approvazione del Rendiconto, ma il termine ultimo per la sua approvazione da parte dell'OIV è il 30 giugno dell'anno successivo.

Il cronoprogramma della performance



2.4 Il sistema di valutazione della performance

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso.

La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono sia all'Ente nel suo complesso, sia ai Servizi in cui si articola, sia alle singole risorse umane che lo compongono.

L'Ente, inoltre, adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella organizzativa, le capacità innovative, gli elementi di eccellenza secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

L'Ente pone in essere adeguate modalità di comunicazione per assicurare la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento in quest'ultimo caso:

- a) alle posizioni organizzative preposte alla direzione dei servizi o delle unità organizzative complesse;
- b) al personale dipendente non dirigenziale.

Il Sistema nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti.

Il Sistema si caratterizza:

- a) per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale: la valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa che la dirige e del Segretario;
- b) per essere il frutto di una proposta innovativa e sperimentale che dovrà essere implementata e verificata ad ogni singolo passaggio con l'amministrazione e il personale;
- c) per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi.

La fase di definizione del sistema di gestione della performance è il cuore pulsante dell'intero Ciclo della Performance; in questa fase vengono definite le regole e le modalità con cui devono essere individuati e chiariti tutti gli aspetti operativi e gestionali necessari per un corretto ed efficace svolgimento delle fasi successive del ciclo stesso.

Il sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire:

- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance complessiva dell'Ente in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;

- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore dell'Ente stesso ed individuali relativi ai dipendenti;
- la definizione del processo e degli strumenti di misurazione della performance;
- la definizione degli scostamenti tra le performances attese e quelle misurate;
- l'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- il monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la modalità di valutazione delle performance complessiva e individuale;
- il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo dei risultati di performance in modo che sia di facile comprensione sia agli attori interni all'amministrazione, sia agli interlocutori esterni della stessa;
- la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- la chiara e trasparente esplicitazione delle responsabilità di diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

Un sistema di misurazione delle performance consiste dei seguenti elementi:



1. Indicatori singoli robusti e legati agli obiettivi e che si combinano in un insieme, per valutare la performance complessiva di un'organizzazione.

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto. A tal fine lo sforzo del PEG/PDO sarà quello di costruire un sistema di indicatori precisi e affidabili.

In ordine agli indicatori, in considerazione delle dimensioni del nostro ente e della sua relativa bassa complessità, si adottano schemi metodologici semplificati, volto ad una indispensabile contestualizzazione, come sostenuto dalle Delibere CIVIT n. 89/2010 e 121/2010.

SCHEDA INDICATORE (Delibera CIVIT 121/2010)

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto ?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore ?
Tipo di calcolo/Formula/Formato	Se quantitativo, come è calcolato ? Quale la formula (scala, se qualitativo) ? Quale l'unità di misura ?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari ?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore ? Quanto costa la sua rilevazione ?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è il responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore ?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni ?
NOTE	

Per la definizione degli indicatori si rinvia al PEG/PDO.

2. Target per esprimere valori desiderati e quantificare gli obiettivi.

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che il target sia:

- ambizioso, ma realistico;

- quantificabile e misurabile;

Inoltre occorre che i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile e che siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

Infine è necessario che siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario), che ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi e che il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

3. Un'infrastruttura di supporto e processi che consentano che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati. Per rendere i Sistemi di misurazione ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile a cascata in diversi livelli organizzativi. Una mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali *stakeholder* esterni.

Occorre sottolineare che la valutazione individuale dei dirigenti e del personale ha il suo fondamentale riferimento negli obiettivi organizzativi e nelle aree di attività evidenziate nel PEG/PDO e cioè nei risultati ottenuti nell'anno rispetto ai programmi di servizio.

E' chiaro che gli obiettivi individuali potranno coincidere, in tutto o in parte, con quelli organizzativi oppure potranno essere aggiuntivi. Inoltre la valutazione andrà arricchita di elementi quali le competenze attese (per le posizioni organizzative) e i comportamenti messi in atto (per il personale). E' necessario che l'ente espliciti i criteri attraverso cui intende gestire i criteri di selettività e di meritocrazia, definendo le strategie di riconoscimento del trattamento economico accessorio legato alla performance.

Gli scopi prioritari della valutazione individuale sono i seguenti:

- 1) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- 2) chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti, dalla singola persona;
- 3) supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance, in maniera da generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- 4) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- 5) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- 6) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- 7) promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

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



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITA';
2. ATTUAZIONE DEI PIANI E DEI PROGRAMMI (tempistica realizzativa agli standard quali-quantitativo, assorbimento risorse);
3. SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI RESI;
4. MODERNIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI;
5. SVILUPPO RELAZIONI CON CITTADINI E UTENTI;
6. EFFICIENZA IMPIEGO RISORSE (contenimento e riduzione costi, ottimizzazione prestazioni e servizi erogati);
7. QUALITA' E QUANTITA' PRESTAZIONI E SERVIZI EROGATI;
8. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA'.

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

- a) il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;

- b) il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento di standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

Un sistema di misurazione della performance organizzativa consente di:

- a) migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- b) verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- c) informare e guidare i processi decisionali;
- d) gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- e) influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- f) rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- g) incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale, in base al disposto dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, differenzia tre livelli distinti di responsabilità:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dipendente;
- 2) la valutazione individuale del personale assegnato ad ogni singolo dirigente di struttura;
- 3) la valutazione dei contributi individuali dei dipendenti in attività/obiettivi di gruppo.

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti sarà fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente valutato. A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Anche in questo caso, nel seguire i dettati della riforma, sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali.

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

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

- a) sul raggiungimento dei risultati individuali e di gruppo;
- b) sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza;
- c) sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dai comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza. Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, comunque importante sarà risalire, anche nel singolo

specifico obiettivo, al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

Il nuovo sistema di valutazione della performance previsto dall'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1) della Legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- a) per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- b) per il personale dipendente con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il Sistema si compone, oltre che del presente documento, di seguenti allegati:

- 1) Linee guida per l'Organismo Indipendente di Valutazione e la Valutazione della Performance;
- 2) Scheda di valutazione delle Posizioni Organizzative;
- 3) Scheda di valutazione del personale dipendente.

2.5 La valutazione delle posizioni organizzative

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso.

Per il personale Responsabile del Servizio incaricato di posizione organizzativa si struttura in due macro-aree:

- | | |
|---|----------|
| a) area della performance individuale | Punti 40 |
| b) area della performance organizzativa | Punti 60 |
| Performance organizzativa | Punti 20 |
| Raggiungimento dei risultati/obiettivi | Punti 40 |

La performance individuale è caratterizzata da 10 fattori di valutazione, ad ognuno dei quali è assegnato un valore che da 0 a 4.

Area performance individuale Punti 40

Appartenenza	Punti 4
Professionalità	Punti 4
Operatività	Punti 4
Problem solving	Punti 4
Propositività	Punti 4
<i>Innovatività</i>	<i>Punti 4</i>
Adattabilità	Punti 4
Leadership	Punti 4
Orientamento al lavoro di gruppo	Punti 4
Arricchimento professionale	Punti 4

1) Appartenenza

Viene valutato il senso di appartenenza e l'attenzione all'immagine dell'ente.

2) Professionalità

Viene valutata la capacità di assicurare risultati in modo affidabile e con standard di qualità, conoscenza di strumenti e metodi di lavoro.

3) Operatività

Viene valutata la capacità di affrontare il ruolo, rispettando e facendo rispettare regole e vincoli dell'organizzazione e promuovendo la qualità del servizio. Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze.

4) Problem-solving

Viene valutata l'attitudine all'analisi ed all'individuazione/implementazione delle soluzioni operative ai problemi.

5) Propositività

Viene valutato il coinvolgimento nei processi di lavoro, orientamento alla partecipazione attiva espresso nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo e capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento della performance dell'ente.

6) Innovatività

Viene valutata la capacità di individuare e promuovere soluzioni innovative che permettano di conseguire risultati migliori, in minor tempo e/o con maggior efficacia.

7) Adattabilità

Viene valutata la capacità di sapersi adattare in modo efficace e collaborativo ai cambiamenti di contesto e organizzativi, applicando, con flessibilità, le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro.

8) Leadership

Viene valutata l'attitudine alla direzione della struttura organizzativa affidata, di gruppi di lavoro, capacità di ottimizzare la micro organizzazione, attraverso la motivazione e la responsabilizzazione dei collaboratori e del personale assegnato

9) Orientamento a lavorare in gruppo

Viene valutata l'attitudine a lavorare insieme ad altri utilizzando le proprie competenze per la risoluzione di problemi partecipando attivamente al raggiungimento degli obiettivi.

10) Arricchimento professionale e aggiornamento

Viene valutata l'attitudine alla crescita professionale e capacità di aggiornamento.

Area performance organizzativa Punti 60

La performance organizzativa è caratterizzata da 3 fattori di valutazione, al primo è assegnato un valore massimo di 10 punti, al secondo ed al terzo un massimo di 5 punti:



1) Citizen satisfaction

Capacità di soddisfazione finale dei bisogni della collettività, dei destinatari delle attività e dei servizi resi.

2) Modernizzazione

Attitudine al miglioramento e alla modernizzazione qualitativi dell'organizzazione, delle attività e dei servizi resi.

3) Efficienza

Capacità di contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione delle prestazioni e dei servizi erogati.

Della performance organizzativa parte fondamentale è costituita dal raggiungimento dei risultati, assegnati con PEG/PDO. A questo fattore viene assegnato un punteggio che va da 0 a 40 punti in relazione agli obiettivi assegnati e raggiunti.

Per punteggi pari o inferiori a 30 punti non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato.

Per punteggi tra 31 e 50 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 51 e 75 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 15% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 76 e 100 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.

2.6 La valutazione dei dipendenti

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso.

Per il personale dipendente del Comune la valutazione si struttura in due macro-aree:

- c) area della performance individuale Punti 60
- d) area della performance organizzativa Punti 40

La performance individuale è caratterizzata da 7 fattori di valutazione, ad ognuno dei quali è assegnato un diverso valore come di seguito riportato.

Area performance individuale Punti 60

DELL'IMPEGNO, DELLA PRESENZA E PUNTUALITA' Punti 10

DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE Punti 10

CAPACITA' DI RELAZIONE Punti 10

LIVELLO DI AUTONOMIA Punti 10

MOTIVAZIONE Punti 10

DELLE CONOSCENZE TECNICHE POSSEDUTE Punti 5

DELLE CONOSCENZE TECNICHE ACQUISITE Punti 5

1) Dell'impegno, della presenza e della puntualità delle prestazioni

Punti 10

Vengono valutati impegno, presenza e puntualità delle prestazioni del dipendente.

2) Della qualità della prestazione

Punti 10

Viene valutata la qualità della prestazione del dipendente.

3) Della capacità di relazione

Punti 10

Viene valutata la capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza

4) Del livello di autonomia

Punti 10

Vengono valutati il livello di autonomia e la capacità di iniziativa

5) Della motivazione

Punti 10

Viene valutata la tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità.

6) Delle conoscenze tecniche e amministrative possedute

Punti 5

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative possedute.

7) Delle conoscenze tecniche e amministrative acquisite

Punti 5

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative acquisite.

Area performance organizzativa Punti 40

Performance organizzativa

- Raggiungimento dei risultati Punti 40

La performance organizzativa è caratterizzata da un fattore di valutazione:

1) Del raggiungimento dei risultati

Punti 40

Viene valutata il contributo del singolo dipendente al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del Servizio assegnati con il PEG/PDO.

COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

PROV. AVELLINO

**Linee Guida per l'Organismo Indipendente di
Valutazione e la Valutazione della Performance del
Comune di Sant'Angelo dei Lombardi**

Indice

CAPO I - PRINCIPI GENERALI.....	3
Art. 1 - Oggetto	3
Art. 2 - Principi generali	3
Art. 3 - Il nuovo sistema di valutazione della performance	3
Art. 4 - Il Ciclo di gestione della performance	4
Art. 5 - Quadro delle competenze.....	4
CAPO II - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	5
Art. 6 - Organismo Indipendente di Valutazione	5
Art. 7 - Principi	5
Art. 8 - Funzioni e compiti.....	6
Art. 9 - Obiettivi	7
Art. 10 - Modalità di funzionamento	7
Art. 11 - Nomina, durata, rinnovo, revoca	8
Art. 12 - Compenso	9
CAPO III - IL CICLO DELLA PERFORMANCE	9
Art. 13 - Il ciclo della performance	9
Art. 14 - Piano della performance e Relazione.....	9
Art. 15 - Obiettivi gestionali e indicatori	10
Art. 16 - Monitoraggio della performance.....	11
CAPO IV - IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	12
Art. 17 - Sistemi di misurazione e valutazione della performance	12
Art. 18 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	12
Art. 19 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.....	13
Art. 22 - Merito e premi.....	14
Art. 23 - Trasparenza	15
CAPO V - DISPOSIZIONI FINALI	15
Art. 24 - Norme finali	15

CAPO I - PRINCIPI GENERALI

Art. 1 - Oggetto

Le presenti Linee Guida definiscono il nuovo sistema di valutazione della performance, il ciclo della performance, i compiti e le responsabilità dell'Organismo di Valutazione in ottemperanza a quanto disposto dalle seguenti leggi:

- D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, "Testo Unico degli Enti Locali";
- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche";
- L. 4 marzo 2009, n. 15 "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienze e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni";
- D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15";

Le medesime sono state realizzate in coerenza con:

- Linee Guida desumibili dalle deliberazioni della Commissione per la Valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche;
- Linee Guida ANCI per l'applicazione agli enti locali del D.Lgs. 150/2009.

Art. 2 - Principi generali

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il nuovo sistema di valutazione della performance è ispirato ai seguenti principi:

- a) Efficienza;
- b) Efficacia;
- c) Economicità;
- d) Equità;
- e) Trasparenza;
- f) Partecipazione;
- g) Responsabilizzazione;
- h) Cultura del risultato;
- i) Cultura del merito;

Art. 3 - Il nuovo sistema di valutazione della performance

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso.

La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono sia all'Ente nel suo complesso, sia ai Servizi in cui si articola, sia alle singole risorse umane che lo compongono.

L'Ente, inoltre, adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella organizzativa, le capacità innovative, gli elementi di eccellenza secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

L'Ente pone in essere adeguate modalità di comunicazione per assicurare la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Art. 4 - Il Ciclo di gestione della performance

Il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all'Ente nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente.

Al fine di attuare i principi generali, l'Ente tende a sviluppare il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio.

Art. 5 - Quadro delle competenze

Il Consiglio Comunale:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

La Giunta Comunale:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- elabora ed approva gli strumenti operativi del ciclo della performance;
- definisce, in collaborazione con la Direzione amministrativa e con il supporto dell'Organismo, ed approva il Piano e la Relazione della Performance;
- definisce gli obiettivi e allocazione delle risorse approvando il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano Dettagliato degli Obiettivi,
- definisce ed approva il Programma per la trasparenza e l'integrità.
- prende atto del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici a seguito della valutazione dell'Organismo;

La Direzione Amministrativa (Segretario, dirigenti, posizioni organizzative):

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- dà attuazione pratica ai principi generali coinvolgendo tutto il personale diretto;

- verifica e monitora lo stato di avanzamento dei progetti e feedback individuali;
- opera le valutazioni sulla performance del personale diretto;
- coordina e controlla l'attività dei responsabili dei procedimenti amministrativi.

CAPO II - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Art. 6 - Organismo Indipendente di Valutazione

E' istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Sant'Angelo dei Lombardi, di seguito Organismo.

L'Organismo ha il compito di misurare e valutare la performance complessiva dell'Ente e dei dirigenti di vertice.

Art. 7 - Principi

I principi generali cui deve uniformarsi l'attività dell'Organismo sono:

- attuare i propri compiti e funzioni in piena autonomia e indipendenza, per quanto attiene, in particolare, allo svolgimento delle analisi e alla formulazione delle valutazioni e dei giudizi;
- acquisire una concreta imparzialità di giudizio ed un'effettiva autorevolezza istituzionale;
- fruire di un supporto tecnico idoneo e funzionale che faciliti una reale operatività;
- garantire idonee conoscenze nel campo della programmazione e del controllo di gestione, adeguate capacità di management, provate esperienze nel campo della misurazione e della valutazione della performance delle strutture e del personale, un incisivo impegno nell'innovazione;
- porre in essere il principio della trasparenza;
- ispirarsi al principio di integrità;
- avere un carattere funzionale e proporzionato alle dimensioni ed alla complessità della struttura organizzativa comunale;
- svolgere con continuità la funzione di controllo interno, tenendo conto dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dei servizi dell'Ente;
- tener conto, in relazione alle esigenze ed alle caratteristiche del Comune, dell'analisi e dell'attuazione dell'insieme delle Linee Guida espresse, nel campo della valutazione delle strutture pubbliche, dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità (di seguito Commissione);
- attuare la trasparenza, rendendo pubblici, on line, i risultati della propria attività;
- ispirarsi al principio dell'integrità, da verificare nella maniera più idonea nelle varie attività dell'Ente;
- supportare al fine di svolgere con continuità le funzioni di controllo interno, la redazione ed il monitoraggio del Piano Esecutivo di Gestione e dei suoi

- allegati ed effettuare i vari monitoraggi semestrali concernenti sia la valutazione che il controllo di gestione e quello strategico;
- m) analizzare in appositi verbali, tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche del Comune, le linee guida della Commissione operante a livello statale formulando proposte e/o soluzioni sulle eventuali predisposizioni conseguenti.

Art. 8 - Funzioni e compiti

In relazione ai principi, l'Organismo deve:

- monitorare il funzionamento complessivo della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso: la funzione primaria, quindi è quella di proporre alla Giunta la valutazione annuale delle posizioni organizzative, accertando il reale conseguimento degli obiettivi programmati, definendo l'indennità di posizione, precisando l'erogazione di quella di risultato, evidenziando l'attuazione delle finalità di Giunta, nel quadro dei criteri e delle modalità vigenti nel tempo;
- supportare l'attuazione del controllo di gestione tenendo in particolare conto quanto previsto dal PEG e verificando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto fra costi e risultati;
- supportare il controllo strategico tenendo conto in particolare di quanto previsto dalla Relazione Previsionale e Programmatica, valutando l'adeguatezza delle scelte compiute per l'attuazione dei piani, programmi ed indirizzi espressi dalla Giunta, al fine di verificare la congruenza fra i risultati ottenuti e gli obiettivi generali predefiniti;
- comunicare con tempestività, di conseguenza, alla Giunta stessa le criticità eventualmente riscontrate e, nei casi di particolare gravità, darne notizia alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica ed alla Commissione;
- validare la Relazione sulla performance e pubblicarla sul sito del Comune;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e di attribuzione dei premi al personale;
- essere responsabile della corretta interpretazione e applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti approvati dalla Giunta;
- sottoporre all'approvazione della Giunta le metodologie permanenti di valutazione delle posizioni e delle prestazioni delle Posizioni Organizzative, e le loro eventuali e necessarie variazioni - e per garantire la necessaria omogeneità organizzativa all'interno dell'Ente, sottoporre per l'approvazione anche le analoghe metodologie e variazioni riguardanti le categorie;
- monitorare, indirettamente, anche la valutazione di queste ultime, nel quadro dell'analisi delle capacità di leadership espressa dalle posizioni organizzative;

- nello svolgimento di tale attività l'Organismo propone alla Giunta eventuali miglioramenti della struttura dell'ente, della suddivisione degli incarichi, della ripartizione delle competenze, etc.

Art. 9 - Obiettivi

Gli obiettivi dell'Organismo sono:

- a) Migliorare la determinazione dei compiti e degli obiettivi assegnati, attuando nella maniera migliore un tipo di valutazione che tenga conto non solo dei risultati, ma anche dei comportamenti tenuti nel conseguirli;
- b) Migliorare, altresì, l'orientamento del personale ai risultati dell'ente con un sempre maggior coinvolgimento delle risorse umane ed un continuo chiarimento delle rispettive responsabilità;
- c) Favorire l'attuazione delle innovazioni previste dalle norme e dai contratti, per facilitare l'incremento della produttività delle varie componenti dell'Amministrazione;
- d) Tendere attraverso la rilevazione sistematica e per quanto possibile, obiettiva delle prestazioni, ad un sistema di gestione e di sviluppo delle risorse umane sempre più coerente con le finalità individuate dalla Giunta;
- e) Facilitare l'operato delle Posizioni Organizzative promuovendo l'aggiornamento, a tutti i livelli, della cultura manageriale, il miglioramento delle relazioni interne e l'incremento della responsabilizzazione, della partecipazione, della motivazione, della costruzione dei ruoli delle varie risorse umane.
- f) Supportare una valida, funzionale divisione dei ruoli fra la Giunta e direzione amministrativa;
- g) Valutare e proporre miglioramenti organizzativi;
- h) Più in generale, contribuire ad un deciso miglioramento della produttività generale dell'Amministrazione.

Art. 10 - Modalità di funzionamento

L'Organismo nell'ambito dei principi, dei compiti e delle modalità operative stabilite dalle presenti Linee Guida organizza i suoi lavori.

Allo scopo di assicurarne l'imparzialità e l'autorevolezza, l'Organismo, nel quadro dell'organizzazione dell'Ente, viene collegato in stretto collegamento con il Sindaco e la Giunta. Per la sua operatività, il supporto tecnico con cui si coordina è il Servizio Amministrativo - Ufficio Personale e il Servizio Finanziario.

Per lo svolgimento delle funzioni di competenza, l'Organismo utilizza il supporto degli uffici comunali, approfondendo e confrontando i dati, le informazioni, gli indicatori, i parametri ed ogni altro possibile elemento ricavabile dai documenti di programmazione, gestione, bilancio, etc. fra questi elemento basilare di riferimento è il PEG/PDO.

L'attività dell'Organismo viene svolta, anche tramite colloqui/audizioni con le Posizioni Organizzative ed eventualmente Sindaco e Giunta. Se necessario, possono essere incontrati altri componenti dell'Amministrazione. In particolare, in una serie di incontri, l'Organismo assiste gli Assessori e le Posizioni Organizzative nella condivisione della programmazione delle varie componenti dell'Ente, collaborando, nel quadro delle finalità della Giunta - alla definizione degli obiettivi, degli indicatori (temporali, qualitativi, quantitativi, etc.) e delle scadenze dei vari processi lavorativi. Elementi essenziali da considerare nella valutazione sono, comunque, le modalità di programmazione, gestione e controllo che ciascuna Posizione Organizzativa pone in essere nel corso della propria attività e che emergono dalla redazione ed utilizzo del PEG, dall'impiego delle schede del Piano Dettagliato degli Obiettivi, dall'approfondimento e coordinamento delle relative schede.

Sono considerati nella valutazione anche tutti gli elementi che evidenziano il grado di soddisfazione dell'utenza (interna ed esterna), indicano la distribuzione dei carichi di lavoro individuali.

L'organismo ha accesso a tutti i documenti amministrativi, ai precedenti delle valutazioni, a tutte le valutazioni delle categorie, a qualsiasi altro documento che venga ritenuto utile per la valutazione.

Art. 11 - Nomina, durata, rinnovo, revoca

L'Organismo del Comune di Sant'Angelo di Lombardi è organo monocratico con elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance, della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche.

In termini di competenze, capacità ed esperienze, la complessità delle funzioni dell'Organismo implica che i suoi componenti abbiano una buona conoscenza degli assetti organizzativi, delle risorse disponibili e del ruolo delle amministrazioni comunali, oltre ad assolvere alle proprie funzioni con capacità innovativa, con metodi e standard applicati in organizzazioni (pubbliche e private) strutturate e in condizioni di assoluta autonomia da quella rete di abitudini e prassi che possono essere di ostacolo ad un reale processo di innovazione ed a un sistema di misurazione e valutazione imparziale ed efficace.

I componenti dell'Organismo non possono essere nominati tra soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

L'incarico è attribuito dal Sindaco con decreto.

La durata dell'incarico è di anni 3 ed è rinnovabile una sola volta.

L'incarico può essere revocato con atto motivato da parte del Sindaco:

- a) per grave violazione di legge;
- b) per inottemperanza agli indirizzi delle presenti Linee Guida;

- c) per intervenuti mutamenti organizzativi;
 - d) per risultati negativi oggetto di specifico accertamento.
- Prima dell'adozione dell'atto di revoca, il Sindaco dovrà darne comunicazione all'interessato e questi ha facoltà di essere sentito.

Art. 12 – Compenso

All'Organismo è attribuito un compenso onnicomprensivo lordo nella misura massima del 50% di quello spettante al Revisore dei Conti.

Il Compenso è liquidato in due tranches semestrali pari al 50% del compenso annuo.

CAPO III – IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Art. 13 – Il ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

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

Art. 14 – Piano della performance e Relazione

Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Ente redige annualmente:

- 1) entro il 31 gennaio, o comunque entro un mese dall'approvazione da parte della Giunta del Bilancio, un documento programmatico triennale, denominato "Piano della Performance", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.
- 2) Entro il 30 giugno, un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

I predetti documenti, immediatamente trasmessi agli organismi competenti, sono pubblicati sul sito istituzionale.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale che si verifichino durante l'esercizio sono tempestivamente inserite nel Piano della Performance.

L'Ente terrà conto che la mancata adozione del Piano della Performance implica:

- a) il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili dei Settori/Servizi che risultino avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti;
- b) l'impossibilità a procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Art. 15 - Obiettivi gestionali e indicatori

La valutazione viene effettuata in relazione al:

- a) conseguimento degli obiettivi gestionali elencati nel Piano Esecutivo di Gestione / Piano dettagliato degli Obiettivi (PEG/PDO), in relazione alle aspettative dell'utenza sia esterna che interna;
- b) comportamento organizzativo dei responsabili, nel quadro dell'impiego delle risorse messe a loro disposizione, tenendo conto, in particolare di quanto sia stato rilevato, in merito, da parte dell'utenza interna (organi del Comune: Sindaco, Giunta, Consiglio);
- c) capacità e livelli connessi all'innovazione.

Gli obiettivi gestionali sono le attività, le azioni, gli interventi individuati con il supporto degli organi tecnici come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati definiti a livello previsionale, collegati a specifiche finalità di Giunta e finalizzati alla realizzazione dei programmi evidenziati nella relazione previsionale e programmatica. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

Gli obiettivi:

- sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative;
- danno concretezza al PEG, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione;
- hanno valenza annuale e, qualora si riferiscano ad azioni che si protraggano per periodi più lunghi, devono essere riproposti nei vari anni e misurati correttamente nel loro stato di avanzamento;

- devono essere coerenti con quelli di Bilancio indicati nei documenti programmatici;
- manifestano il passaggio di consegne fra organi politici ed organi tecnici;
- necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, etc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione di riferimento ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 16 - Monitoraggio della performance

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a) dalle Posizioni Organizzative responsabili dei Servizi, che devono tener conto sia del conseguimento degli obiettivi assegnati al proprio Servizio, sia delle specifiche responsabilità connesse all'attuazione degli obiettivi di coordinamento, proponendo, in corso d'esercizio, eventuali correttivi;
- b) dalla Giunta che, con il supporto dei dirigenti, ed avvalendosi dell'operato dell'Organismo, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi e definisce e suggerisce, ove ritenuto necessario, gli opportuni interventi correttivi;
- c) dall'Organismo, cui compete la misurazione e la valutazione della performance di ciascun Servizio, nonché la proposta di valutazione annuale dei loro responsabili.

L'attività di misurazione e valutazione è annuale e si compone di fasi di verifica almeno semestrale.

CAPO IV - IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 17 - Sistemi di misurazione e valutazione della performance

L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale delle posizioni organizzative e del personale dipendente. A tal fine adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance contenuto nelle presenti Linee Guida, da integrare, se necessario, nel nuovo contesto normativo, regolamentare, organizzativo e contrattuale. Quest'ultimo anche in relazione alle previste modifiche dei contratti nazionali.

A tal fine, durante l'implementazione e la necessaria integrazione del sistema ed, in particolare, nel corso dell'anno 2011, andranno verificati:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di Bilancio;
- i meccanismi intesi a definire la necessaria differenziazione nella valutazione del personale.

Art. 18 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance concerne:

- l'attuazione delle politiche attivate in relazione alla 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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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.

Art. 19 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai predetti responsabili sulla performance individuale del personale alle loro dipendenze sono effettuate sulla base del sistema in vigore dell'Ente e collegate:

- 1) al raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali;
- 2) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale.

Art. 20 - Modalità operative per le Posizioni Organizzative

Il personale incaricato di posizioni organizzative è assoggettato alla responsabilità di risultato.

Gli obiettivi sono assegnati con gli strumenti di pianificazione dell'Ente (Bilancio Annuale di Previsione, PEG e Piano dettagliato degli obiettivi - piano della performance).

L'attività dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa è sottoposta a valutazione periodica annuale da parte dell'Organismo di Valutazione. La valutazione è sottoposta a monitoraggio che deve avvenire con cadenza almeno semestrale.

Il Sindaco attribuisce l'indennità di risultato sulla scorta della valutazione effettuata.

La valutazione dei risultati è effettuata all'inizio dell'anno successivo nel rispetto della procedura di seguito descritta:

- a) l'Organismo di valutazione provvede a compilare le schede di valutazione;
- b) Le schede di valutazioni vengono trasmesse a ciascun soggetto interessato e alla Giunta Comunale per conoscenza, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
- c) L'Organismo di Valutazione, nel caso di osservazioni o controdeduzioni, può sentire il dipendente entro i successivi 5 giorni e assegnare in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.

Le economie realizzate nell'applicazione della procedura per l'erogazione delle indennità di risultato costituiscono economie di bilancio.

Art. 21 – Modalità operative per il personale dipendente

Il personale dipendente è assoggettato alla valutazione ai fini del concorso ai vari istituti del salario accessorio definiti dalle leggi, dalla contrattazione nazionale, dalla contrattazione decentrata integrativa e dalle presenti linee guida secondo la metodologia e le modalità operative stabilite nelle presenti linee guida e del CCDI.

Il personale partecipa agli obiettivi del Servizio e della P.O. assegnati con gli strumenti di pianificazione dell'Ente (Bilancio Annuale di Previsione, PEG e Piano dettagliato degli obiettivi - piano della performance).

L'attività dei dipendenti è sottoposta a valutazione periodica annuale da parte del Responsabile di Servizio incaricato di Posizione Organizzativa, validata dall'Organismo di Valutazione.

Sulla scorta della valutazione spetta al Responsabile di Servizio incaricato di Posizione Organizzativa, quando non altrimenti disciplinato, l'attribuzione del trattamento relativo al salario accessorio.

La valutazione dei risultati è effettuata all'inizio dell'anno successivo nel rispetto della procedura di seguito descritta:

- d) Il Responsabile del Servizio provvede a compilare le schede di valutazione e provvede a farle validare dall'OIV;
- e) Le schede di valutazioni vengono trasmesse a ciascun soggetto interessato e alla Giunta Comunale per conoscenza, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
- f) Il Responsabile di Servizio, nel caso di osservazioni o controdeduzioni, può sentire il dipendente entro i successivi 5 giorni e assegnare in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.

Art. 22 – Merito e premi

Per quanto riguarda le disposizioni di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi, i criteri e modalità per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance ed i criteri per la differenziazione delle valutazioni si rinvia alla metodologia approvata con le presenti Linee Guida.

In relazione agli strumenti operativi si fa riferimento alla metodologia citata ed alle previsioni della contrattazione nazionale e integrativa decentrata.

Art. 23 – Trasparenza

L'Ente garantisce la trasparenza, intesa come accessibilità totale, da conseguire anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul proprio sito istituzionale, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Ente.

Quest'ultimo, pertanto, garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Il Programma della Trasparenza costituisce un allegato al Piano della Performance.

L'Organismo contribuisce alla redazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

CAPO V – DISPOSIZIONI FINALI

Art. 24 – Norme finali

Le presenti Linee Guida disapplicano ogni altra precedente disposizioni regolamentare in materia di organizzazione, nonché ogni altra precedente disposizione in materia di personale, in contrasto con le norme in esso contenute.

Il presente regolamento entra in vigore una volta esecutiva la delibera di approvazione.

Copia delle presenti Linee Guida, a norma dell'art. 22 della legge 7 agosto 1990 n. 241, sarà tenuta a disposizione del pubblico perché ne possa prendere visione in qualsiasi momento.

Copia sarà trasmessa ai responsabili di servizio.

COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE RESPONSABILI DI AREA/SERVIZIO

COGNOME	
NOME	
SERVIZIO	
CATEGORIA	
POSIZIONE ECONOMICA	
PROFILO PROFESSIONALE	

DATA DI COMPILAZIONE

COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI AREA/SERVIZIO

ISTRUZIONI DI COMPILAZIONE

Obiettivo della scheda proposta è la rilevazione della qualità delle performance del personale del Comune attraverso la valutazione di comportamenti lavorativi ritenuti essenziali dall'organizzazione di appartenenza per una performance di successo;

Le variabili fondamentali sono due: performance individuale e performance organizzativa.

Le informazioni raccolte sono principalmente finalizzate al miglioramento della competenza professionale degli operatori del Comparto mediante l'attivazione di azioni di supporto e sviluppo delle risorse umane.

La metodologia di valutazione proposta prevede che la fase di **valutazione** sia rimessa all'Organismo di valutazione a seguito della presentazione di una relazione sull'attività svolta da parte del Responsabile del Servizio.

La scala di valutazione da adottarsi per l'espressione dei giudizi si riferisce al livello di adeguatezza dei comportamenti oggetto di valutazione in relazione alle esigenze e caratteristiche del ruolo organizzativo occupato. Si richiede di segnare con una crocetta il numero corrispondente al grado di adeguatezza valutato per ciascuno dei fattori di valutazione indicati.

VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

NON ADEGUATO	Mancato soddisfacimento dei requisiti base della posizione con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del servizio/ufficio. Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.
APPENA ADEGUATO	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione per soddisfare i requisiti della posizione e raggiungere gli obiettivi. Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.
ADEGUATO	Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta. Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.
PIU' CHE ADEGUATO	Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.
MOLTO BUONO	Prestazione costantemente superiore per qualità e continuità. Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE

1 APPARTENENZA

Senso di appartenenza e attenzione all'immagine dell'Ente.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

2 PROFESSIONALITA'

Capacità di assicurare risultati in modo affidabile e con standard di qualità, conoscenza di strumenti e metodi di lavoro.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

3 OPERATIVITA'

Capacità di affrontare il ruolo, rispettando e facendo rispettare regole e vincoli dell'organizzare e promuovendo la qualità del servizio. Rispetto dei tempi e sensibilità alla scadenza.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

4 PROBLEM SOLVING

Attitudine all'analisi ed all'individuazione/implementazione delle soluzioni operative ai problemi.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

5 PROPOSITIVITA'

Coinvolgimento nei processi di lavoro, orientamento alla partecipazione attiva espresso nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo e capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento della performance dell'ente.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

6 INNOVATIVITA'

Capacità di individuare e promuovere soluzioni innovative che permettano di conseguire risultati migliori, in minor tempo e/o con maggior efficacia.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

7 ADATTABILITA'

Capacità di sapersi adattare in modo efficace e collaborativo ai cambiamenti di contesto e organizzativi, applicando, con flessibilità, le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro .

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

8 LEADERSHIP

Attitudine alla direzione della struttura organizzativa affidata, di gruppi di lavoro, capacità di ottimizzare la micro organizzazione, attraverso la motivazione e la responsabilizzazione dei collaboratori e del personale assegnato.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

9 ORIENTAMENTO A LAVORO IN GRUPPO

Attitudine a lavorare insieme ad altri utilizzando le proprie competenze per la risoluzione di problemi partecipando attivamente al raggiungimento degli obiettivi.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

10 ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

Attitudine alla crescita professionale e capacità di aggiornamento.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

FATTORI DI VALUTAZIONE

1 CUSTOMER SATISFACTION

Capacità di soddisfazione finale dei bisogni della collettività, dei destinatari delle attività e dei servizi resi.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

2 MODERNIZZAZIONE

Attitudine al miglioramento e alla modernizzazione qualitativi dell'organizzazione, dell'attività e dei servizi resi.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

3 EFFICIENZA

Capacità di contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione delle prestazioni e dei servizi erogati.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

1 RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI INDIVIDUALI E DI GRUPPO

Raggiungimento dei risultati individuali/di gruppo stabiliti con il PEG/PDO.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	10	20	30	40

COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

NOTE INFORMATIVE DEL VALUTATO

Per punteggi pari o inferiori a 30 punti non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato.

Per punteggi tra 31 e 50 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 51 e 75 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 15% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 76 e 100 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI
COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE

DATA DI COMPILAZIONE

COMUNE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

ISTRUZIONI DI COMPILAZIONE

Obiettivo della scheda proposta è la rilevazione della qualità delle performance del personale del Comune attraverso la valutazione di comportamenti lavorativi ritenuti essenziali dall'organizzazione di appartenenza per una performance di successo;

Le variabili fondamentali sono due: performance individuale e performance organizzativa.

Le informazioni raccolte sono principalmente finalizzate al miglioramento della competenza professionale degli operatori del Comparto mediante l'attivazione di azioni di supporto e sviluppo delle risorse umane.

La metodologia di valutazione proposta prevede che la fase di **valutazione** sia al Responsabile del Servizio - Posizione Organizzativa responsabile dell'Unità Organizzativa presso la quale il dipendente è allocato.

La scala di valutazione da adottarsi per l'espressione dei giudizi si riferisce al livello di adeguatezza dei comportamenti oggetto di valutazione in relazione alle esigenze e caratteristiche del ruolo organizzativo occupato. Si richiede di segnare con una crocetta il numero corrispondente al grado di adeguatezza valutato per ciascuno dei fattori di valutazione indicati.

VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

NON ADEGUATO	Mancato soddisfacimento dei requisiti base della posizione con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del servizio/ufficio. Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.
APPENA ADEGUATO	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione per soddisfare i requisiti della posizione e raggiungere gli obiettivi. Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.
ADEGUATO	Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta. Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.
PIU' CHE ADEGUATO	Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.
MOLTO BUONO	Prestazione costantemente superiore per qualità e continuità. Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

FATTORI DI VALUTAZIONE

PERFORMANCE INDIVIDUALE

1 DELL'IMPEGNO, DELLA PRESENZA E PUNTUALITA' DELLE PRESTAZIONI

Vengono valutati impegno, presenza e puntualità delle prestazioni del dipendente.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

2 DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

Viene valutata la qualità della prestazione del dipendente.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

3 CAPACITA' DI RELAZIONE

Viene valutata la capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

4 LIVELLO DI AUTONOMIA

Vengono valutati il livello di autonomia e la capacità di iniziativa.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

5 MOTIVAZIONE

Viene valutata la tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

6 DELLE CONOSCENZE TECNICHE E AMMINISTRATIVE POSSEDUTE

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative possedute.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

7 DELLE CONOSCENZE TECNICHE AMMINISTRATIVE ACQUISITE

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative acquisite.

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

8 DEL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI

Viene valutato il contributo del singolo dipendente al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del Servizio assegnati con il PEG/PDO

Valutazione del Responsabile	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	10	20	30	40

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

NOTE DEL VALUTATORE

NOTE INFORMATIVE DEL VALUTATO

IL VALUTATO

IL VALUTATORE