



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI LUMEZZANE**

## **INDICE**

- 1. Premessa**
- 2. il quadro normativo**
- 3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione**
- 4. Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione**
  - 4.1. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**
  - 4.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**
    - 4.2.A. *I fattori di valutazione***
    - 4.2.B. *Le fasi della valutazione della performance individuale***
    - 4.2.C. *L'attribuzione delle indennità economiche***
    - 4.2.D. *Le procedure di conciliazione***
- 5. Processo del Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ente**
  - a. Fasi**
  - b. Tempi**
  - c. Modalità**
- 6. Soggetti e responsabilità**
- 7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**
- 8. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**
- 9. Gli sviluppi del Sistema :**
  - a. Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione**
  - b. Modalità per la realizzazione di indagini sul personale dipendente su: benessere organizzativo, grado di condivisione del Sistema e rilevazione della valutazione del superiore gerarchico**
  - c. Modalità per collegare il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione del personale**
  - d. Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema**

## 1. PREMESSA

L'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione deriva dalla necessità di prevedere meccanismi di lettura e valutazione dei risultati conseguiti e delle professionalità, introdotta per gli enti locali già dall'Ordinamento professionale del personale del comparto delle Regioni e delle Autonomie locali (CCNL 31.3.1999)

In realtà l'esigenza di introdurre un sistema di valutazione del personale è insito in ogni organizzazione.

In ogni momento tutti i lavoratori sono soggetti al giudizio delle persone per cui lavorano. E se non vengono stabilite metodologie comuni, strumenti condivisi e processi periodici di gestione della valutazione, tutto sarebbe rimesso alla soggettività dei valutatori e avverrebbe con modalità informali e implicite.

La valutazione è quindi un diritto dei dipendenti che devono sapere se stanno operando in modo coerente con gli obiettivi dell'organizzazione in cui sono inseriti. Ogni dipendente ha diritto di sapere che è valutato, come è valutato, su quali parametri, e deve poter discutere la valutazione con il proprio capo. Nel momento in cui si mette al corrente un dipendente di come viene percepito il suo modo di lavorare, questi ha la possibilità di individuare le cause di questa valutazione e porre i necessari rimedi.

Valutare non significa esprimere giudizi sulle persone ma sul modo in cui queste lavorano. Si valuta la professionalità e non la persona. Si valutano i fatti, dati, comportamenti osservabili.

Valutare quindi non è premiare i buoni e punire i cattivi ma significa migliorare i punti deboli di ciascuno.

Di recente Il dlgs. 150/2009 ha fornito a tutte le PA un quadro di riferimento più dettagliato per favorire la progettazione e l'utilizzo di un Sistema di misurazione e valutazione della performance che consenta di programmare, monitorare nel tempo e valutare i risultati dell'ente in termini di output ed outcome, facendo riferimento ad alcuni ambiti di misurazione , relativi e alla performance organizzativa che a quella individuale.

Il CIT (Centro Innovazione e Tecnologie) della Provincia di Brescia ha realizzato un Laboratorio per l'impostazione di un modello di riferimento per la costruzione di un Piano della Performance sulla base degli ordinari strumenti di programmazione del Comune e per l'impostazione di un Sistema di misurazione e valutazione, a cui questo Comune ha partecipato e di cui si utilizzerà l'impostazione metodologica.

Con il supporto dell'Associazione Comuni Bresciani (A.C.B) e dell'Associazione Vighenzi hanno aderito al Laboratorio alcuni Segretari Generali , Dirigenti e Funzionari di Comuni bresciani oltre allo staff della Provincia. Tale Laboratorio ha sviluppato (con il supporto di SDA Bocconi) un modello di Sistema di Misurazione e Valutazione che questo Comune ha poi adeguato al proprio contesto.

## 2. IL QUADRO NORMATIVO

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15 ed il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito denominato “**Decreto**”, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale.

La **performance** è il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità/obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita. Tale concetto è riferito, quindi, alla capacità di un'organizzazione di perseguire con successo le proprie finalità/obiettivi. Un'organizzazione è “performante” se riesce a dimostrarsi capace di raggiungere le finalità/obiettivi per cui esiste. L'utilizzo di tale concetto rappresenta un'importante punto di riferimento per il passaggio definitivo verso la logica dei risultati. La performance ha carattere “multidimensionale” con un forte accento sulla dimensione della relazione con i cittadini, gli utenti dei servizi e più in generale con gli stakeholders..

Come sottolinea l'**articolo 3 (Principi generali)** del Decreto: “la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali [...]” (comma1).

Nello stesso articolo si rileva che “ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti” (comma 2).

Per attuare quanto previsto all'art.3 le amministrazioni pubbliche sviluppano il ciclo di gestione della performance che è articolato, secondo l'**art. 4**, comma 2 del Decreto, nelle seguenti fasi:

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

L'**articolo 7** del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, di seguito denominato “Sistema”.

Il Sistema dovrà tendere a rispondere a quelle che sono le indicazioni della **Delibera CIVIT** (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche) **n. 104/2010** in modo da:

- consentire la misurazione e valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli scostamenti;
- consentire un'analisi delle cause di tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche al fine di individuare interventi correttivi in corso di esercizio;

- garantire i requisiti tecnici di validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli attori interni che ai soggetti esterni;
- promuovere la semplificazione e integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Le finalità del Sistema sono specificate anche nella **Delibera CIVIT n.89/2010**, ai sensi della quale esso deve essere in grado 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 sia 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.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito denominato "OIV". Questo ente si è tuttavia avvalso della possibilità, riconosciuta dalla Civit<sup>1</sup>, di mantenere il precedente Nucleo di Valutazione, integrandone le funzioni alla luce delle novità introdotte dal Decreto

**L'articolo 8** del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Tale articolo non è stato definito come di diretta applicazione per gli Enti Locali ma rappresenta un significativo punto di riferimento per l'impostazione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. In particolare in tale articolo si definisce che il Sistema fa riferimento a:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento 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;
- 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;

---

<sup>1</sup> DELIBERA n. 121/2010 - Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto "L'applicazione del Decreto legislativo n.150/2009 negli Enti Locali: le Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance". Considerato che l'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009, non trova applicazione ai comuni (stante il mancato rinvio disposto dall'articolo 16, comma 2, del decreto legislativo n. 150 del 2009), la Commissione ritiene che rientri nella discrezionalità del singolo Comune la scelta di costituire o meno l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

- 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.

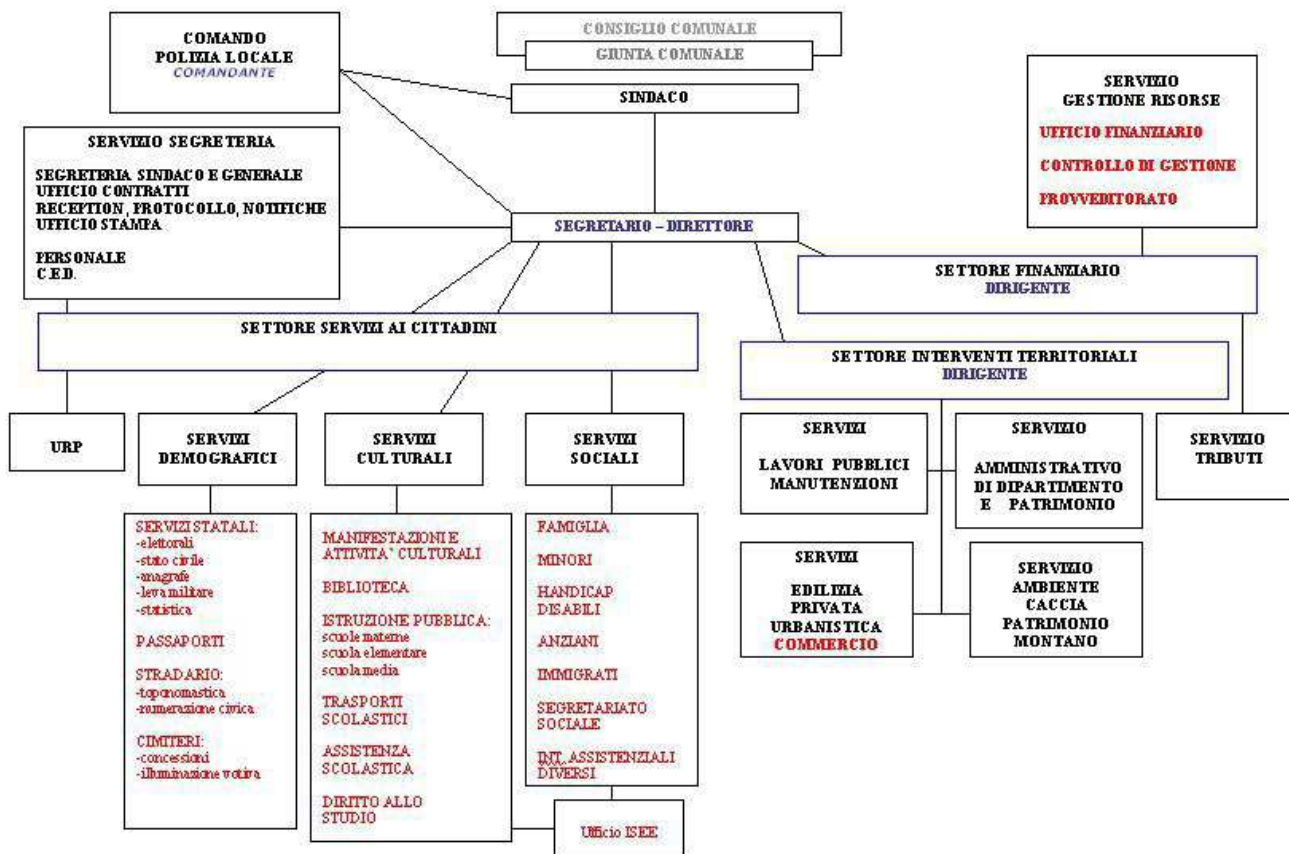
**L'articolo 9** del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata :*
  - *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
  - *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
  - *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,*
  - *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;*
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate
  - *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,*
  - *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.*

La CIVIT ha prodotto nel 2010 una serie di Delibere per guidare il processo di definizione del Sistema di cui questo documento tiene conto, in particolare: n. 88, 89, 104, 111, 112, 114, 121, 122, 123, 124.

### 3. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'assetto organizzativo del Comune è strutturato secondo il seguente organigramma :



A capo del Settore Finanziario e del Settore Interventi territoriali vi sono due dirigenti, mentre il settore Servizi ai cittadini, privo di dirigente, vede a capo dei singoli servizi diversi responsabili, alcuni dei quali titolari di posizione organizzativa (Servizi culturali, Servizi sociali, Polizia locale, Personale, CED ). Altre due posizioni organizzative sono a capo dei servizi ove sono presenti i dirigenti (Tributi e Lavori Pubblici).

Complessivamente operano nel Comune, al 31 dicembre 2010, n. 94 dipendenti, distinti nelle diverse categorie, secondo il prospetto seguente:

DOTAZIONE ORGANICA AL 31/12/2010

CAT.	PROFILO	Dotazione Organica			PERSONALE IN SERVIZIO (*)	
		AL 01.09.2009				
		TEMPO PIENO	TRASFORMATI A TEMPO PARZIALE	TOTALE		
DIR.						
	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	1	0	3	1	TEMPO PIENO: SAVELLI
	DIRIGENTE TECNICO	1	0	1	1	TEMPO PIENO: PEDRETTI
		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	
D3						
	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	10	1	11	8 + 2 P.T.	TEMPO PIENO: BERTOGLIO – SALVINELLI – PERINI – SCARONI – CONSOLI – GRECO – STAFFONI – TESTINI PART-TIME: BERNARDI (P.T. 55%) - DUINA (P.T. 80%)
	FUNZIONARIO TECNICO	4	0	4	4	TEMPO PIENO: PELIZZARI R. - GRASSO – PELIZZARI G. – ARMOCIDA PART-TIME: //
	COMMISSARIO CAPO DI POLIZIA LOCALE (COMANDANTE)	1	0	1	1	DAL LAGO
		<b>15</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>13 + 2 P.T.</b>	
D1						
	ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO	15	0	15	6 + 3 P.T.	TEMPO PIENO: GUERINI – DUSI – FREDDI – AGOSTINI – BERICCHIA - PALINI PART-TIME: SIGNORINI (P.T. 55%) – TONINELLI (P.T. 87%) – BONOMI (P.T. 62,5%)
	ISTRUT. DIRETT. TECNICO	5	0	5	1 + 1 P.T.	TEMPO PIENO: CO' PART-TIME: MEZZANA P. (P.T. 83%)
	SPECIALISTA DI VIGILANZA	2	0	2	1 + 1 P.T.	TEMPO PIENO: BIANCHETTI PART-TIME: BERNA (P.T. 75%)
	COMMISSARIO AGGIUNTO VICE COMANDANTE	1	0	1	0	TEMPO PIENO: //
		<b>23</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>8 + 5 P.T.</b>	
C1						
	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	26	8	34	14 + 8 P.T.	TEMPO PIENO: MARATTI – MORETTI – MEZZANA M. – ORIZIO A. – BLOISE - MILESI – DE TORA – TURLA – MASSARO – GNALI – LO CASTRO – LANCINI – LUPEZZI – MINGARDI PART-TIME: ORIZIO S. (P.T. 75%) - TROIANO (P.T. 50%) - ZANI (P.T. 50%) - NOVENTA (P.T. 55%) – MONTINI (P.T. 75%) - ZANGRANDI (PT. 75%) - GHIDINI (P.T. 62,5%) – BERTONI (P.T. 75%) T.D. PASOTTI ROBERTA PER ANAGRAFE
	ISTRUTTORE TECNICO	4	6	10	3 + 1 P.T.	TEMPO PIENO: CORNAGGIA – ZANINI – GIORGIANNI PART-TIME : ZANOLINI (P.T. 50%)
	AGENTE POLIZIA LOCALE	11	0	11	8	TEMPO PIENO : PARISI – ROCCIA – PELLEGRINO – BADINI – COMINARDI - TONNI – BONI – GHIRARDI PART-TIME : //
		<b>41</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>25 + 9 P.T.</b>	
B3						
	COLLABORATORE AMMINISTRATIVO	15	4	19	9 + 2 P.T.	TEMPO PIENO: FARRIS – AMBROSI – FACCHINETTI – BELLINI – PESCE – POLOTTI – TATEO – SAMPAOLI – RIVA PART-TIME: BOSIO (P.T. 78%) - SENECCI (P.T. 50%)
	COLLABORATORE TECNICO	11	0	11	9	TEMPO PIENO: CONOSCITORE – LONGINOTTI – BUGATTI - GLISENTI - MORI - BONSI – PELI - RACHELE – SANSO' PART-TIME: //
		<b>26</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>18 + 2 P.T.</b>	
B1						
	ESECUTORE OPERATIVO SPECIALIZZATO	5	0	5	4 + 1 P.T.	TEMPO PIENO: BOTTI – SGRO' – RIVETTI – TEDESCO PART-TIME: BERRA (P.T. 62,5%)

	ESECUTORE TECNICO SPECIALIZZATO	3	3	6	4	TEMPO PIENO: GHIRARDI - COMINOTTI – GURNARI – IOANNES PART-TIME: //
		8	3	11	8 + 1 P.T.	
A						
	OPERATORE TECNICO	1	1	2	1	TEMPO PIENO: MASTROIANNI PART-TIME: //
		1	1	2	1	
	<b>Totale</b>	<b>118</b>	<b>23</b>	<b>141</b>	<b>75 + 19 P.T.</b>	

A detto personale si aggiunge il Segretario Direttore generale del Comune ed una assunzione a tempo determinato parziale, in essere al 31/12/2010.

Le ulteriori caratteristiche del Comune, riferite al contesto ed alle caratteristiche socio-economiche, sono descritte nel Documento di Sintesi delle Performance, come desunte dalla Relazione previsionale e programmatica.



#### 4. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione ha per oggetto sia la performance organizzativa, sia la performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al segretario generale
- ai dirigenti preposti a capo dei settori (finanziario e interventi territoriali);
- alle posizioni organizzative ed alle alte professionalità;
- al restante personale.

Il Sistema, in base alle direttive adottate dalla CIVIT con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- 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;
- le modalità di raccordo e integrazione con il Sistema per il controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In sede di prima attuazione del Decreto il Sistema viene definito e adottato in via formale in modo da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 (art. 30, comma 3) .

→ La definizione del Sistema rientra nella competenza dell'OIV / Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 30, comma 3, e dell'art. 7, comma 1, del Decreto.

→ L'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta) che lo adotta con apposito provvedimento.

Il Sistema viene poi pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale, e trasmesso alla CIVIT.

A tal fine questo Comune ha approvato un apposito regolamento<sup>2\*</sup> per disciplinare , in termini generali, il Ciclo di gestione della Performance . Con il presente documento si provvede ora a dettagliare la modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Per ragioni di maggiore chiarezza e completezza , di seguito si riporta il regolamento approvato:

---

#### **Art. 1 – Fasi del ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

---

<sup>2</sup> \* Disciplina del ciclo di gestione della performance, approvata con delibera della Giunta comunale n.26 del 22 febbraio 2011.

- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## **Art. 2 – Sistema di pianificazione e controllo**

1. La definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
  - a) le "Linee Programmatiche di Mandato" sono il documento in cui, all'inizio del mandato, vengono delineate le priorità politiche e strategiche dell'Amministrazione;
  - b) la "Relazione Previsionale e Programmatica" è il documento di congiunzione tra il bilancio di previsione e i principi politici ed amministrativi che si intendono perseguire;
  - c) il "Piano esecutivo di gestione", è il documento approvato dalla Giunta, suddiviso in una parte descrittiva ed una contabile, che autorizza la gestione per budget del bilancio di previsione e assegna obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi;
  - d) il "Piano dettagliato degli obiettivi", è il documento di competenza del Segretario Direttore Generale contenente il dettaglio completo degli obiettivi e delle informazioni che rappresentano la traduzione gestionale ed operativa degli obiettivi del Peg.
2. L'insieme dei documenti di cui al comma precedente costituisce il "Piano della performance" di cui all'art. 10 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.
3. Al fine di rendere chiare e comprensibili ai cittadini le performance dell'ente, viene redatto un **documento di sintesi** relativo agli obiettivi ed ai servizi del Comune, che viene pubblicato, insieme ai documenti di cui al comma 1, sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

## **Art. 3 - Monitoraggio e interventi correttivi**

1. Il ciclo della performance viene sottoposto a monitoraggio continuo in corso di esercizio. Il monitoraggio è realizzato dal segretario direttore generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta al Controllo di Gestione, attraverso la verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nei documenti di programmazione.
2. A seguito di tali verifiche possono essere proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e dei programmi dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.
3. Il monitoraggio trova espressione nel documento sullo stato di attuazione dei programmi approvato dal Consiglio comunale entro il 30 settembre di ogni anno, nel quale viene data dimostrazione del rispetto delle fasi di avanzamento dei programmi, sia in termini finanziari che di perseguimento delle finalità, con ulteriore specifico riferimento anche alla salvaguardia degli equilibri di bilancio.
4. Contestualmente viene approvato il documento sullo stato di attuazione degli obiettivi del piano esecutivo di gestione di tutti i Settori, i Servizi, le Unità operative complesse e semplici.

## **Art. 4 – Rendicontazione dei risultati**

1. La rendicontazione dei risultati avviene attraverso i seguenti documenti:
  - a) la Relazione del Segretario Direttore Generale in ordine alla verifica dei risultati raggiunti dagli uffici nel corso dell'anno precedente, in forza dell'art. 18 del vigente regolamento di organizzazione, validata dal Nucleo di Valutazione ed approvata dalla Giunta Comunale entro il 20 marzo di ogni anno;
  - b) Il Rendiconto della gestione e la allegata Relazione illustrativa che esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti, nonché la verifica sullo stato di attuazione finale dei programmi della RPP e dei principali obiettivi del PEG/PDO, sia in termini finanziari che di raggiungimento delle finalità programmatiche, approvati dal Consiglio comunale entro il 30 aprile di ogni anno;
  - c) Il Referto del Controllo di Gestione, documento redatto ai sensi dell'art. 198 TUELL e segg., nel quale viene data dimostrazione dello stato finale di attuazione degli obiettivi

mediante indicatori di performance, di cui la Giunta comunale prende atto entro il 30 giugno di ogni anno.

2. I documenti di cui al comma precedente costituiscono la "Relazione sulla performance" di cui all'art. 10 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

3. Al fine di rendere chiare e comprensibili ai cittadini le performance dell'ente, viene redatto un documento di sintesi relativo alle performance ottenute rispetto agli obiettivi ed ai servizi del Comune, che viene pubblicato, insieme ai documenti di cui al comma 1, sul sito istituzionale, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

---

#### **4.1. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Se nell'Ente la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i consueti strumenti di programmazione, la metodologia elaborata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa prende necessariamente le mosse da detti documenti di programmazione.

I documenti programmatori previsti per gli enti locali ed in particolare RPP, PEG e PDO sono posti al centro del Sistema di misurazione e valutazione.

Con questa logica è stato redatto il **Documento di Sintesi della Performance** del Comune, di cui all'art.2 co.3 del Regolamento sopra riportato, predisposto nell'ambito delle attività del Laboratorio sul ciclo della Performance, prendendo le mosse da progetti ed obiettivi contenuti nei documenti programmatori, tenendo conto dei criteri previsti dal Decreto e con l'obiettivo di giungere ad un testo sintetico e comprensibile da presentare ai cittadini e agli stakeholders, per favorire forme di controllo e partecipazione.

L'intento è poi quello di far confluire detti contenuti nel Piano degli Obiettivi degli anni prossimi, in modo da costituire una parte generale che racchiuda anche obiettivi strategici triennali, indicatori dello stato di salute finanziaria, organizzativa e delle relazioni, oltre che di impatto (outcome) di progetti ed attività del Comune, parte generale che avrà come destinatari anche i cittadini. Ad essa seguirà poi una parte più dettagliata che riporterà gli aspetti operativi di interesse prevalente per gli uffici.

*Attualmente* il modello elaborato identifica 5 ambiti di misurazione e valutazione della performance che rappresentano un riferimento per lo sviluppo del Piano della performance.



**Attuazione della strategia** – l'ente individua i progetti strategici che intende realizzare nel medio periodo (in generale il riferimento è alla Relazione Previsionale e Programmatica o al programma di mandato e, nel caso esista, al piano generale di sviluppo). Ogni progetto viene articolato in fasi (nel triennio e su ogni anno), vengono definiti indicatori di sintesi sullo stato di avanzamento e indicatori di risultati prodotti dalla realizzazione del progetto.

**Portafoglio delle attività e dei servizi** – l'ente identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti. Lo scopo è di valutare in modo omogeneo tutte le attività e i servizi che l'ente è chiamato ad erogare sia rispetto alle attività istituzionali sia derivanti dai progetti strategici.

**Stato di salute** – l'ente deve misurare la propria capacità di garantire la continuità di produzione di risultati nel tempo. In questo ambito vengono misurati (attraverso opportuni indicatori) lo stato di salute finanziaria, organizzativa e delle relazioni con gli stakeholders. Attraverso l'utilizzo di tali indicatori vengono valutate le condizioni nelle quali si svolge l'attività, garantendo che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi sia continuativo nel tempo.

**Impatti (outcome)** – l'ente deve prendere in considerazione gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. Si devono valutare gli effetti che i propri progetti strategici e le proprie attività produrranno sul contesto esterno utilizzando opportuni indicatori. Tale valutazione dovrà consentire, per quanto possibile, un riferimento all'impatto generato direttamente dall'azione dell'Ente escludendo le variabili esogene non direttamente controllabili.

**Benchmark** - una verifica importante della performance può essere attuata dall'ente attraverso un confronto comparativo. Tale confronto riguarda sia l'andamento dei propri risultati nel tempo sia il rapporto con le altre realtà che rappresentano un benchmark e che saranno in una prima fase enti partecipanti al laboratorio.

L'accesso alla piattaforma utilizzata nel laboratorio consente (ad oggi) di utilizzare un data base di indicatori relativi ai programmi strategici, allo stato di salute e ai servizi offerti <sup>3</sup>, è possibile per ogni ente visualizzare:

- scheda di contesto;

<sup>3</sup> In futuro si potranno sviluppare confronti relativi all'andamento dei target dei diversi enti.

- scheda di sintesi dei programmi strategici con obiettivi e indicatori;
- scheda di sintesi sullo stato di salute con obiettivi e indicatori;
- scheda di sintesi sulle attività/servizi con obiettivi e indicatori.

La pubblicazione dei dati costituisce un importante elemento di confronto per ciascun ente sui propri dati storici e sulle performance degli altri Enti. La verifica di andamento degli indicatori costituirà un importante supporto alla definizione dei target (valori attesi di risultato).

L'Ente potrà utilizzare i dati derivanti dal Sistema informativo che saranno utili per la definizione dei programmi strategici e degli obiettivi annuali, facendo riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del Decreto.

Sarà possibile derivare da tali dati gli obiettivi da assegnare ai dirigenti e a cascata a tutto il personale facendo riferimento ai programmi strategici, allo stato di salute e ai servizi provvedendo ad una scelta di n. obiettivi triennali e annuali da affidare ai dirigenti che, a loro volta, provvederanno ad assegnare al personale obiettivi di gruppo o individuali.

Dato che in fase iniziale le attività ed i servizi censiti dalla piattaforma sono un numero limitato, i dati dovranno essere integrati con quelli desunti dal Servizio Controllo di Gestione. Ciò avverrà sia in fase di monitoraggio (art.3 Reg. Ciclo Performance) che di rendicontazione (art.4 Reg. Ciclo Performance).

Per definire la percentuale di raggiungimento degli obiettivi, per il 2011 si prevede che il peso di ciascuno sia identico, prendendo in esame i singoli obiettivi innovativi e di sviluppo. Il Nucleo di Valutazione potrà però attribuire un peso diverso in base alle complessità rilevate in fase di attuazione, anche su segnalazione dei Dirigenti o dei Responsabili di Servizi.

Per il 2012 saranno individuati preventivamente, nell'ambito del Comitato di Direzione, con il coinvolgimento di Dirigenti e Responsabili, gli obiettivi rilevanti ed il loro peso percentuale in rapporto alle previste complessità, ferma restando la possibilità di rivedere il peso in rapporto alle non previste complessità riscontrate in sede di attuazione..

#### **4.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale.**

Attualmente l'Ente è dotato di un Sistema di valutazione dei dirigenti/P.O./ alte professionalità/personale basato prevalentemente sulla valutazione dei comportamenti che prevede solo un riferimento parziale al raggiungimento degli obiettivi.

Si ritiene utile procedere alla definizione di un Sistema che preveda l'introduzione di una logica di valutazione sugli obiettivi in modo più incisivo e che verrà perfezionata nel 2012 e 2013 anche sulla base dei dati che verranno raccolti con riferimento all'introduzione del nuovo Sistema.

L'articolo 9, comma 1, del Decreto ha introdotto i criteri da utilizzare per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità che fanno riferimento a:

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il comma 2 del suddetto articolo afferma che la misurazione e valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del Sistema previsto dall'art. 7 collegate a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

#### **4.2.A. I fattori di valutazione**

Si definisce per il primo anno di applicazione del Sistema un'articolazione dei fattori di valutazione come descritto nelle tabelle di seguito riportate.

##### **Per i dirigenti e le posizioni organizzative, alte professionalità:**

Fattori di valutazione	Descrizione	Punti da assegnare (MAX)
<i>Obiettivi</i>	<i>Raggiungimento degli obiettivi assegnati (di unità organizzativa e individuali )</i>	40
<i>Comportamenti</i>	<i>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali</i>	55
<i>Differenziazione nelle valutazioni</i>	<i>capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</i>	5

##### **Per il personale di cat. C e D (non p.o)**

Fattori di valutazione	Descrizione	Punti da assegnare (MAX)
<i>Obiettivi</i>	<i>Apporto individuale al raggiungimento pieno o parziale degli obiettivi assegnati (di gruppo o individuali).</i>	30
<i>Comportamenti</i>	<i>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate ed comportamenti professionali e organizzativi</i>	70

## Per il personale di cat. A eB

Fattori di valutazione	Descrizione	Punti da assegnare (MAX)
<i>Obiettivi</i>	<i>Apporto individuale al raggiungimento pieno o parziale degli obiettivi assegnati (di gruppo o individuali).</i>	20
<i>Comportamenti</i>	<i>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate ed comportamenti professionali e organizzativi</i>	80

L'attribuzione specifica dei punteggi viene definita con le modalità di seguito riportate per obiettivi e comportamenti.

### 4.2.A.1.OBIETTIVI

La **Sezione Obiettivi** della scheda di valutazione di **Dirigenti e P.O.** riporta l'elenco degli obiettivi inseriti nel PdO.

- Per il 2011 sarà utilizzata la metodologia previgente ma in via sperimentale saranno presi in considerazione gli obiettivi di mantenimento, innovativi e di sviluppo più significativi. Si attribuirà ad essi un peso iniziale identico, nell'ambito del punteggio massimo di 40, fatta salva la possibilità di attribuire un peso diverso, anche su segnalazione / proposta del Dirigente / P.O.
- Per gli anni successivi si procederà ad inizio anno ad individuare gli obiettivi rilevanti ai fini della misurazione della performance e si attribuirà a ciascuno un proprio peso che ne indichi l'importanza relativa all'interno di tutte le attività annuali del Dirigente, nell'ambito di un punteggio massimo di 40.

La valutazione del risultato farà riferimento ad una scala di valori che va da 0 (obiettivo non raggiunto) a 4 (obiettivo raggiunto pienamente), con una graduazione che passa per lo 0,50. Per ciascun obiettivo si ottiene un "risultato ponderato", dato dalla moltiplicazione del peso dell'obiettivo per il livello di risultato raggiunto espresso dal valutatore.

La sommatoria dei risultati ponderati così ottenuti (max 160) costituirà il punteggio della sezione obiettivi.

La **Sezione Obiettivi** della scheda di valutazione del restante **personale** conterrà l'elenco degli obiettivi/indicatori selezionati direttamente dal Dirigente/P O/Segretario per i servizi privi di P O, nell'ambito di quelli contenuti nel P d O. Anche a detti obiettivi sarà attribuito un peso, presunto identico in via sperimentale per l'anno 2011 (salva la possibilità di attribuire un peso diverso, come per dirigenti e p.o), e differenziato nel 2012.

La valutazione di questa sezione, che farà riferimento ad una scala di valori che va da 0 a 4, con una graduazione che passa attraverso lo 0,50, tiene conto dell'apporto individuale del dipendente al raggiungimento dell'obiettivo, che potrà essere significativo pure a fronte di una parziale realizzazione dello stesso. Ciò potrà determinarsi in quanto gli obiettivi non sono individuali ma di gruppo e quindi potrebbe succedere che uno dei componenti il gruppo abbia fatto quanto era nel suo ambito di azione ma che l'obiettivo non sia stato raggiunto. Ciononostante si riporta la % di raggiungimento di singoli obiettivi, pur non rilevando nella formula di calcolo della valutazione complessiva, in quanto eventuali

scostamenti significativi tra % di raggiungimento degli obiettivi e valore dell'apporto individuale potranno essere adeguatamente motivati. Il mancato raggiungimento degli obiettivi del resto influisce già sul budget da distribuire tra il personale a titolo di fondo di produttività, nella modalità definite nella CCDI.

Evidentemente il contenuto della sezione obiettivi non potrà mai coprire, a 360°, l'intero orizzonte operativo nel quale si esprime la professionalità dei singoli dipendenti.

Si tratta qui di scegliere, all'interno dei processi che qualificano il lavoro del dipendente, i percorsi operativi che vengono considerati più strategici dal punto di vista dei risultati che tutto il servizio deve raggiungere e per i quali si prevede che il contributo della singola persona possa essere determinante.

Alcuni degli obiettivi assegnati al singolo dipendente potranno risultare collegati con eventuali "Progetti di Miglioramento" definiti annualmente nell'ambito della CCDI ai sensi dell'art.15 comma 5 del C.C.N.L 1/4/999.

Valore	Dirigenti e P.O.	Personale
0	Obiettivo raggiunto fino al 20%	Nessun apporto
0,50	Obiettivo raggiunto a più del 20%	Apporto minimo
1	Obiettivo raggiunto a più del 30%	Apporto insufficiente
1,50	Obiettivo raggiunto a più del 40%	Apporto quasi sufficiente
2	Obiettivo raggiunto a più del 50%	Apporto sufficiente
2,5	Obiettivo raggiunto a più del 60%	Apporto discreto
3	Obiettivo raggiunto a più del 70%	Apporto buono
3,5	Obiettivo raggiunto a più del 80%	Apporto molto buono
4	Obiettivo raggiunto a più del 90%	Apporto massimo

#### 4.2.A.2.COMPORTAMENTI

Questa sezione comprende l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'ente:

Tale definizione deriva da un'analisi di qualità (richieste o espresse) riferite esclusivamente a comportamenti o altri fattori direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana. E' infatti decisamente preferibile limitare l'attenzione a un concetto di competenze collegato a elementi riscontrabili con una certa precisione nelle realtà lavorative; quindi a qualità che si prestino ad essere espresse nei comportamenti, come avviene per abilità, conoscenze, abitudini di lavoro.

Nel modello adottato, i fattori considerati si riducono a quattro Aree di competenze:

- AREA 1: Precisione e qualità
- AREA 2: Adattamento operativo e specializzazione
- AREA 3: Orientamento all'utenza e collaborazione
- AREA 4: Propositività e organizzazione

Vengono considerate, più che le conoscenze in sé, la padronanza applicativa delle stesse, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro, che è proprio della professione o della attività che una persona esercita in azienda e che deve utilizzare per raggiungere i risultati richiesti. In questo senso, la padronanza delle conoscenze che si può



considerare significativa comprende sia il sapere generale e organizzativo sia il know how tecnico, funzionale e disciplinare.

### **Le Aree di competenza e gli indicatori**

L'elenco di indicatori individuato in ciascuna Area presenta le competenze maggiormente orientate a sviluppare buone performances di contesto; è proprio al comportamento nel contesto che si possono ricondurre una serie di abilità che possono avere estesa applicazione, e sono per lo più connesse a doti personali, quali si manifestano nell'attenzione, nell'impegno, nelle relazioni, nella visione, nella cura di ciò che è al contorno di una prestazione tecnica. Tali qualità si concretano in comportamenti positivi per l'organizzazione e consentono la piena esplicazione delle conoscenze possedute.

L'elenco di indicatori nel suo insieme è inoltre orientato in modo privilegiato verso l'analisi delle competenze riferite ai ruoli più complessi ed in particolare a quelli delle figure di knowledge workers, ma si adatta anche ad utilizzi estesi a tutti i profili e ruoli operativi di un ente, semplicemente focalizzando l'attenzione verso i primi i due indicatori di ciascuna Area.

Saranno pertanto individuati nelle schede di valutazione i comportamenti rilevanti per le diverse categorie professionali, attribuendo a ciascuno di essi un peso per giungere ad un totale di 50 (per Dirigenti e P.O), 70 per cat.C e D e 80 per cat. A e B..

Se per l'anno in corso si farà riferimento ai comportamenti ed al peso indicati nelle schede di valutazione allegate alla presente metodologia, per gli anni successivi potranno essere apportate modifiche alle schede di valutazione dal Nucleo di Valutazione, individuando comportamenti diversi alla luce delle esigenze dell'organizzazione, anche su proposta dei valutatori.

Per ciascuno degli indicatori individuati il Valutatore dovrà scegliere il livello di competenza, espresso dal dipendente in valutazione nell'anno di riferimento, secondo la seguente scala di graduazione:

INDICE	DESCRIZIONE
1	Comportamenti: con alcune criticità
3	Comportamenti: in evoluzione positiva
4	Comportamenti: è uno dei punti di eccellenza

### **AREA 1: Precisione e qualità**

- 1) Efficienza e cura negli esiti del proprio lavoro:** Individua l'attenzione data alla precisione nella esecuzione del proprio lavoro, alla riduzione degli errori e delle non conformità, alla ricerca di risultati di buona qualità grazie ad un controllo costante di tutte le variabili che possono incidere sul risultato finale
- 2) Ottimizzazione costante dei tempi di lavoro:** Individua anzitutto la capacità di rispettare i tempi e delle scadenze. Si riflette poi nelle modalità di organizzazione pratica del proprio lavoro, con il contenimento e la progressiva riduzione degli arretrati, la spinta ad impegnarsi su obiettivi sfidanti e a competere con se stessi per mantenere uno standard di prestazioni elevato
- 3) Rispetto di norme e procedure:** Individua la capacità di porre attenzione al rispetto delle regole che a vario livello possono guidare lo scorrere del processo di lavoro. Deve interfacciarsi positivamente con il miglioramento del livello di trasparenza dei procedimenti e la promozione delle Carte dei Servizi a tutela degli interessi degli utenti.

- 4) Capacità di cercare le informazioni:** individua una competenza tipica del lavoro in contesti professionali sempre più complessi. Si esprime soprattutto nella capacità di orientarsi fra le diverse fonti di informazioni, di interfacciarsi in modo veloce ed efficace con il mondo del WEB, di mantenere attiva una rete di interscambio di dati e di contenuti, di aggiornarsi in modo autonomo sulle tematiche inerenti il proprio lavoro.

## **AREA 2: Adattamento operativo e specializzazione**

- 1) Attenzione all'uso delle risorse:** individua la capacità di fare un uso attento delle risorse materiali e strumentali necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro, con la riduzione degli sprechi, il corretto riciclo degli scarti, l'adozione di tutte delle buone pratiche di risparmio energetico e la promozione di progetti, attività e servizi eco-sostenibili.
- 2) Assunzione di impegni e responsabilità:** individua la disponibilità ad ampliare e ad interpretare in modo estensivo il proprio ruolo professionale; si configura come disponibilità ad accettare nuovi incarichi e nuove responsabilità come un' occasione di arricchimento della propria esperienza lavorativa.
- 3) Competenze tecnico-amministrative:** Individua l'insieme di conoscenze specialistiche, le esperienze acquisite e le competenze professionali e di mestiere, sia per quanto riguarda la gestione dei procedimenti amministrativi che per ciò che concerne gli aspetti più tecnico-operativi collegati al lavoro del proprio ufficio.
- 4) Competenze informatiche:** individua la capacità di utilizzare in modo completo e trasversale tutti gli strumenti e gli applicativi legati all'ambiente dell'Office-Automation, con una gestione ordinata dei documenti informatici prodotti dal proprio ufficio ed una manutenzione puntuale degli archivi digitali dei documenti ricevuti. Per i dipendenti in servizio presso le strutture delle UO Nidi Servizi per l'infanzia e Scuole Comunali dell'Infanzia gli ultimi due item sono così sostituiti:
- 5) Competenza progettuale documentativa:** consiste nella capacità di impostare modalità di lavoro per progetti, con l'individuazione puntuale delle azioni necessarie per raggiungere determinati obiettivi, in un contesto attento alla documentazione ordinata e sistematica dei percorsi educativi e didattici seguiti.

## **AREA 3: Orientamento all'utenza e collaborazione**

- 1) Gestione positiva delle relazioni interpersonali;** Individua la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con cui si entra in contatto; è strettamente collegata con la capacità di modulare i propri comportamenti e gli stili comunicativi in base alle caratteristiche dei diversi interlocutori.
- 2) Capacità di interazione con gli utenti:** individua la capacità di ascoltare e di interpretare le richieste degli utenti, interni ed esterni; di rispondere in modo cortese e puntuale e di offrire un servizio adeguato non solo ai bisogni manifestati ma anche alle implicite aspettative degli utenti stessi.
- 3) Predisposizione al lavoro di gruppo:** Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture, e la disponibilità a cooperare, anche con figure professionali diverse, per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.
- 4) Capacità di gestire situazioni problematiche e di emergenza:** individua la capacità di reagire con lucidità e fermezza a situazioni non previste; di attivarsi nella ricerca autonoma di soluzioni ai problemi; di risolvere le emergenze con rapidità e impegno per ridurre al minimo l'impatto sull'utente.

## **AREA 4: Propositività e organizzazione**

- 1) Flessibilità e disponibilità al cambiamento:** Individua la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi; di rispondere positivamente alla richiesta di

cambiamento di compiti e di modalità operative sia internamente che esternamente alla propria struttura di appartenenza

- 2) **Organizzazione efficace del proprio lavoro:** Individua la capacità di programmare, all'interno degli obiettivi assegnati, l'insieme delle attività e dei tempi che consentono il raggiungimento di specifici risultati. Si manifesta anche come capacità di individuare le priorità senza trascurare le routine, adattando il proprio lavoro alla variabilità del contesto.
- 3) **Proposte di miglioramento delle procedure:** Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali e del proprio ufficio nell'ambito dei vincoli esistenti. E' correlata alla capacità di fare tesoro delle esperienze positive trasformandole in buone pratiche di lavoro.
- 4) **Disponibilità ad aggiornamento e formazione:** individua la disponibilità a partecipare a percorsi di aggiornamento interno; l'attenzione ad approfittare di ogni opportunità formativa per sviluppare le proprie conoscenze professionali; l'abitudine all'approfondimento, anche autonomo, delle novità di tipo tecnico e/o normativo che impattano sui propri processi di lavoro.

#### 4.2.A.3 DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Il punteggio del parametro "Differenziazione", presente nelle sole schede di dirigenti e P.O. che sono preposti alla valutazione di più d'un dipendente è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori in rapporto al loro numero secondo la seguente graduazione:

n. dipendenti valutati	Indice di Intensità per n. fasce di merito		
	n.2 fasce di merito	n.3 fasce di merito	n.4 fasce di merito
Fino a 6 dipendenti	I.I. 4		
Più di 6 dipendenti	I.I. 2	I.I. 4	
Più di 17 dipendenti	I.I. 1	I.I. 2	I.I. 4

■

Il risultato ottenuto è dato dal prodotto tra l'indice di intensità (max 4) alla differenziazione ed il peso del parametro (fissato in 5). Nel caso in cui le Posizioni organizzative abbiano un solo dipendente da valutare o neanche uno, non si terrà conto di tale parametro e sarà elevato il peso delle competenze manageriali relativo al parametro "Orientamento all'innovazione sia attraverso la ricerca del nuovo che mediante la disponibilità al cambiamento " da 5 a 10.

#### 4.2.B. Le fasi della valutazione delle performance individuale

1. Dopo l'approvazione del Piano della performance/ PEG/ PDO ciascun valutatore, entro febbraio o entro 60 giorni dalla approvazione del bilancio, provvede alla formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti a ciascun valutato e ne dà comunicazione scritta al Nucleo di Valutazione.
2. Successivamente alla ricognizione degli obiettivi (settembre/ottobre) il valutatore convoca il personale interessato per una verifica sugli obiettivi (colloquio) nei casi di rilevazione di problematicità o su richiesta dell'interessato.
3. Entro il mese di marzo/aprile dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione per il personale dirigente, posizioni organizzative, alte professionalità e restante personale. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio (che completa il colloquio di valutazione intermedia ) tra valutatore e valutato.

4. Entro il 30 maggio è prevista l'erogazione delle retribuzione di risultato/produttività collegata alla performance individuale.

#### 4.2.C. L'attribuzione delle indennità economiche

Il Nucleo di Valutazione, sulla scorta della metodologia qui proposta, valuta dapprima le attività svolte e gli obiettivi raggiunti, analizzando quindi le prestazioni rese dai Dirigenti e dai Responsabili in Posizione Organizzativa "pesando" i parametri relativi agli ambiti (obiettivi e comportamenti) espressi nella specifica scheda.

In particolare:

1. Assegna un indice d'intensità (si veda tabella § 4.2.A.2 Comportamenti ) ad ognuno dei parametri dell'ambito "comportamenti ", tenendo conto del livello di prestazione raggiunto, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti;
2. Valuta, sempre attraverso l'utilizzo degli indici di intensità, il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo e moltiplica per il peso attribuito a ciascun obiettivo (tot. Peso obiettivi 40) calcola l'indice d'intensità, da riportare nella scheda di valutazione. (per il 2011 si fa riferimento a quanto indicato al § 4.1, penultimo periodo).
3. Calcola il peso differenziazione sulla base delle schede di valutazione consegnate da ciascun valutatore, con le modalità indicate al § 4.2.A.3.
4. Somma i valori ottenuti nelle diverse sezioni (max obiettivi 160, max comportamenti 200, max differenziazione 40), sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate, colloca il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

Per la valutazione del Segretario generale, questa viene effettuata dal Sindaco, su proposta del Nucleo di Valutazione, elaborata con l'assenza del Segretario interessato, attraverso la compilazione della scheda di valutazione, con le modalità indicate per dirigenti e P.O.

Ai fini della definizione dell'incentivo di produttività i Dirigenti ed i Responsabili in Posizione Organizzativa, *per i servizi non compresi in settore dotato di dirigente, il Segretario Generale per i servizi privi di P.O.*, valutano i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D.

In particolare il Valutatore procede nel seguente modo:

1. "Pesa", con riferimento agli indici di intensità (si veda tabella), i parametri definiti in corrispondenza alla categoria di appartenenza, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti ("comportamenti " e "obiettivi");
2. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti, sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate, colloca il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

Ai fini del calcolo per la corresponsione delle indennità si tiene conto dei giorni di assenza maturati nell'anno con le seguenti modalità :

- ~~a) A seguito delle disposizioni introdotte dall'art. 71 del DL112/2008, convertito in L.133/2008, per le assenze per malattia che determinano la riduzione del trattamento economico di cui al comma 1 della norma citata ( primi 10 giorni di assenza), sarà operato un taglio secco dell'importo delle indennità correlato ai giorni e le relative somme saranno detratte dai fondi di produttività o comunque dalle somme destinate al salario accessorio e costituirà **economia di bilancio**. (paragrafo eliminato con delibera GC 49/2013).~~
- b) In ogni caso, per tutte le assenze, ivi comprese quelle che non comportano la decurtazione del trattamento economico ai sensi del citato comma 1, si procederà con l'assegnazione di un punteggio correttivo quantificato come da tabella sotto riportata.
- c) Ai sensi dell'art. 71 sopra citato comma 5, non si terrà conto nella determinazione del punteggio correttivo delle assenze per congedo di maternità, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro, e per congedo di paternità, delle assenze dovute alla fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare, nonché delle assenze previste

dall'articolo 4, comma 1, della legge 8 marzo 2000, n. 53, e per i soli dipendenti portatori di handicap grave, dei permessi di cui all'articolo 33, comma 6, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

Sulla base dei dati forniti dal servizio personale si provvederà ad applicare un correttivo a decremento del punteggio globalmente maturato.

Il correttivo è calcolato su base solare (365 giorni annui) e stabilito in maniera progressiva rispetto ai giorni di assenza e agli scaglioni sotto riportati:

SCAGLIONI	GIORNI DI ASSENZA	CALCOLO PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MAX PER SCAGLIONE
3	Oltre 36 gg	Punti 21,5+ n. gg x 1	(non definibile a priori)
2	DA 16 A 35 GG.	Punti 7,5 + n. gg x 0,7	21,5
1	DA 1 A 15 GG.	N. GG x 0,5	7,5

Sulla base della valutazione conseguita con l'attribuzione dei "pesi" ai parametri espressi nelle schede di riferimento e tenuto conto delle assenze, si opera la collocazione in una delle fasce rappresentate nella tabella sottostante.

Il riepilogo in fasce consente di abbinare le corrispondenti indennità economiche ad un *range* di valori abbastanza ampio, con il vantaggio di non operare insignificanti differenziazioni dell'indennità economica attribuita a ciascuno, e di compensare inevitabili imprecisioni o soggettivismi delle valutazioni.

Prestazioni finali			
Range Punti	Fasce	Produttività e Risultato Posiz. Organizz.	Coeff. Progr. <sup>4</sup> Orizzontale
Da 371 a 400 punti	A1	100	10
Da 331 a 370 punti	A2	95	10
Da 301 a 330 punti	B1	85	8
Da 271 a 300 punti	B2	80	6
Da 181 a 270 punti	C	50	4
Da 101 a 180 punti	D	25	2
Da 0 a 100 punti	E	0	0

Oltre che i titolari di PO il punteggio ottenuto nelle schede di valutazione determinerà la percentuale di retribuzione di risultato che sarà erogata con le stesse modalità, anche per dirigenti e segretario.

Per tutto il personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa, il punteggio ottenuto nelle schede di valutazione viene utilizzato per il riparto della produttività secondo le modalità definite nel CCDI vigente, che ad ogni buon fine si riportano:

#### **Art. 4. RISORSE DESTINATE ALLA PRODUTTIVITÀ E AL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

<sup>4</sup> Il coefficiente relativo alla progressione orizzontale dovrà essere coordinato con la metodologia di valutazione dello sviluppo professionale consolidato, rilevanti ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche, che sarà oggetto di revisione in una fase successiva.

1. Le risorse destinate alla produttività e al miglioramento dei servizi per l'anno ..... sono pari ad un minimo di ....., cui andrà ad aggiungersi la quota del Progetto Qualità quantificata in € .....= per un importo totale presunto di €. ....=;
2. Sono legati al raggiungimento degli obiettivi di PEG e ricompensano "una tantum" le prestazioni di breve periodo.
3. Sono assegnati in via preventiva al gruppo - lavoro, (che coincide con il settore o con il servizio, se non compreso in settore dotato di dirigente) in ragione della numerosità del gruppo, senza considerare i titolari di P.O., e della categoria di inquadramento secondo i seguenti coefficienti:  
Cat. A coefficiente 1,0;  
Cat. B coefficiente 1,2;  
Cat. C coefficiente 1,3;  
Cat. D coefficiente 1,5;
4. La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG da parte del nucleo di valutazione, sulla base delle relazioni dei dirigenti /responsabili, determina la conferma, la riduzione proporzionale o la non conferma della quota di fondo preventivamente assegnata.
5. Il riparto del fondo definitivamente assegnato fra i componenti il gruppo lavoro, è disposto dal dirigente o dal responsabile della posizione organizzativa, per i servizi non compresi in settore dotato di dirigente, sulla base di una scheda di valutazione dell'apporto individuale alla realizzazione degli obiettivi di PEG in termini di prestazioni e risultati. Per la Segreteria Generale e i Servizi Demografici, la valutazione sarà effettuata dal Segretario Generale.
6. La scheda valuta aspetti diversi per le diverse categorie professionali.
7. Il valutatore ha l'obbligo di comunicare preventivamente le prestazioni attese e di illustrare e motivare ad ogni membro del proprio gruppo - lavoro, la valutazione attribuita. Tutti i dipendenti saranno soggetti alla valutazione con i criteri predetti, a prescindere dalla partecipazione al fondo di produttività
8. L'erogazione del premio incentivante avverrà secondo le seguenti modalità:
  - a) a consuntivo entro 60 gg dalla presentazione delle relazioni sul raggiungimento degli obiettivi conclusi nel 2011;
  - b) durante l'anno a conclusione del raggiungimento dell'obiettivo per i progetti a cadenza trimestrale;

La somma definitivamente destinata alla produttività e al miglioramento dei servizi verrà assegnata utilizzando i coefficienti sopra descritti, ai seguenti servizi:

- Servizio tributi
  - Segreteria
  - Demografici
  - Finanziario
  - Sociale
  - Cultura
  - Tecnico
  - Polizia Locale
- 

#### **4.2.D. Le procedure di conciliazione ai fini della verifica di correttezza valutativa.**

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti si prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;

- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi;
- il confronto tra valutatore e valutato nel momento di assegnazione degli obiettivi e nelle verifiche intermedie e finali;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, viene definita la seguente procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto: :

- per quanto riguarda il personale: possono presentare richiesta scritta per contestazioni rispetto all'andamento del processo valutativo e al risultato della valutazione al Segretario / Direttore Generale .
- per quanto riguarda i dirigenti e le P.O.: possono presentare richiesta scritta per contestazioni rispetto all'andamento del processo valutativo e al risultato della valutazione al Comitato dei Garanti.

Il Comitato dei Garanti è costituito da uno dei due componenti esterni del Nucleo di valutazione, e da due dirigenti o posizioni organizzative, di settore diverso da quello interessato, estratti a sorte fra coloro che hanno presentato la propria candidatura.

Le richieste scritte devono essere esaminate e definite entro 30 gg. dalla loro presentazione. La presente procedura si ritiene in linea con le indicazioni della CIVIT 5.

---

<sup>5</sup> La delibera n. 104/2010 della Commissione, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, precisa che "per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità".

Inoltre, la delibera n. 124/2010 sempre della CIVIT aggiunge che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del dlgs n. 150/2009, deve essere soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale, o con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

## 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (FASI, TEMPI, SOGGETTI E MODALITÀ)

Il processo che caratterizza il Sistema viene descritto nella tabella che segue.

FASI	ATTIVITÀ	RESPONSABILE	SCADENZA
P R O G R A M M A Z I O N E	1.Proposta PEG /PDO Piano delle Performance.	Direttore Generale/ Segretario Generale. Dirigenti e P.O Controllo di Gestione/struttura tecnica	Entro Novembre/ Dicembre (o 30 giorni prima dell'approvazione del bilancio)
	2.Parere di congruità metodologica su obiettivi e indicatori ( se richiesto dal Direttore Generale/Segretario Generale)	OIV/Nucleo di Valutazione	Entro Gennaio
	3.Approvazione PEG/PDO Piano della performance	Giunta	Entro Gennaio (o entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio)
	4.Affidamento obiettivi da raggiungere e definizione comportamenti da valutare. Presentazione e discussione schede (le schede sono firmate da valutatore e valutato)	Sindaco Direttore Generale/ Segretario Generale e Dirigenti/PO	Entro Febbraio (o entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio)
	5.Proposta di suddivisione del budget complessivo destinato alla produttività	Direttore Generale/ Segretario Generale. Dirigenti e P.O Controllo di Gestione/struttura tecnica	Entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio
M O N I T O R A G G I O	6.Predisposizione relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi e su eventuali scostamenti e motivazione scostamenti.	Controllo di Gestione/struttura tecnica Dirigenti e P.O.	Entro Settembre
	7.Comunicazione all'OIV/Nucleo di Valutazione, ogni qualvolta ci sia la necessità/opportunità e, comunque, entro settembre, delle eventuali revisioni degli obiettivi di PEG conseguenti alla ricognizione intermedia sullo stato di attuazione degli programmi/obiettivi	Direttore Generale/ Segretario Generale OIV/Nucleo di Valutazione	Entro Settembre
	8. Eventuale revisione degli obiettivi e delle scadenze.	Giunta	Entro Settembre



V A L U T A Z I O N E	9.Predisposizione relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi.	Direttore Generale/ Segretario Generale. Dirigenti e P.O Controllo di Gestione	Entro Marzo
	10.Elaborazione proposta di valutazione del personale	Direttore Generale/ Segretario Generale Dirigenti e P.O.	Entro Marzo
	11.Presentazione della relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi all'OIV/Nucleo di Valutazione	Direttore Generale/ Segretario Generale	Entro Marzo/Aprile
	12.Elaborazione proposta di valutazione dei dirigenti e/o delle P.O.	OIV/ Nucleo di valutazione	Entro Marzo/Aprile
	13. Predisposizione delle graduatorie del personale, compilazione graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti e del personale	OIV/Nucleo di Valutazione	Entro Marzo/Aprile
	14. Presentazione della Relazione sulla performance, referto del controllo di gestione	Direttore Generale/ Segretario Generale	Entro Giugno

## 6. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

il Decreto prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione (CIVIT);
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- l'OIV/NdV;
- i dirigenti.

**L'organo di indirizzo politico amministrativo** identificato con Sindaco e Giunta, *secondo le rispettive competenze indicate nel regolamento di organizzazione*, è chiamato a:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito della trasparenza e dell'integrità (art.15, c.1);
- emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art.15, c.2);
- definire in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance (art.15, c.2);
- verificare (con il supporto dei dirigenti) l'andamento della performance rispetto agli obiettivi definiti, durante il periodo di riferimento e proporre, ove necessario interventi correttivi in corso di esercizio, a tale scopo avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione (art. 6, c.1);
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art.15, c. 2);

Per ciò che concerne invece **l'Organismo Indipendente di Valutazione** questo Comune ha optato per il mantenimento del Nucleo di Valutazione, rivedendone i compiti con la delibera di Giunta n.26/2011 citata.

Si riporta di seguito l'art.19 del vigente regolamento di Organizzazione degli uffici e dei servizi:

#### **Art. 19 - Il Nucleo di Valutazione**

1. Il Nucleo di Valutazione, costituito ai sensi del vigente articolo 147 del D. Lgs. n. 267/2000, dal Segretario Direttore Generale e da due esperti esterni, con competenze in tecniche di valutazione e di controllo di gestione, assume le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione della performance di cui al Dlgs.150/2009. Il presidente viene designato dai componenti del Nucleo stesso.
2. Il Nucleo di Valutazione è nominato dal Sindaco previa acquisizione dei curricula. La durata è coincidente con quella del mandato del Sindaco.
3. I membri del Nucleo di Valutazione non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali svolti sul territorio dell'Ente 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.
4. Il Nucleo di Valutazione, organo indipendente, al momento del suo insediamento, stabilirà autonomamente i criteri e le modalità relative al proprio funzionamento. Si riunisce di norma ogniqualvolta lo richieda uno dei componenti e senza formalità di convocazione.
5. Compito del Nucleo è verificare la congruenza dei risultati gestionali con gli indirizzi e gli obiettivi politici di programmazione nonché la misurazione e la valutazione delle performance.
6. In particolare il Nucleo di Valutazione dovrà:
  - valutare annualmente le attività svolte ed i risultati ottenuti dalle strutture guidate dai dirigenti/responsabili;
  - attestare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sulla base della verifica dei risultati raggiunti;
  - proporre il trattamento economico accessorio da assegnare ai dirigenti/ responsabili;
  - verificare i risultati raggiunti in termini di maggiore produttività e miglioramento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi.
7. La valutazione delle performance ottenute è formalizzata, con apposita delibera della Giunta Comunale, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello considerato.
8. Compete inoltre al Nucleo:
  - La verifica sull'adozione e attuazione del sistema di valutazione permanente dei responsabili di cui sopra e del personale dipendente nel rispetto dei principi contrattuali e del D. Lgs. 150/2009;
  - La certificazione della possibilità di incremento del fondo delle risorse decentrate di cui all'articolo 15 del C.C.N.L. 1/4/1999 ai sensi dell'articolo 15 comma 2 e comma 4 del medesimo contratto
  - La verifica dell'esistenza e dell'attuazione dei sistemi di controllo interno di cui all'articolo 147 del D. Lgs. n. 267/200;
  - La promozione ed attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
  - La validazione della relazione del Segretario Direttore generale sull'attività svolta nell'anno precedente redatta ai sensi dell'art.18;
  - Il supporto al Sindaco per le valutazioni in merito alla assegnazione o alla revoca degli incarichi dirigenziali.
9. Il Responsabile del Servizio Personale assume le funzioni di Segretario del Nucleo di Valutazione.
10. Il Nucleo di Valutazione si avvale del servizio Controllo di Gestione per il monitoraggio delle performance.

**I dirigenti**, che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale facente parte delle strutture che coordinano.

## **7. MODALITÀ DI RACCORDO CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

Il Decreto prevede che il Sistema di Misurazione e valutazione individui le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti (art. 7).

I sistemi di controllo interno vanno progressivamente integrati creando metodologie e strumenti (e Sistema informativo) che colleghi le varie forme di controllo previste:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- controllo di gestione;
- valutazione del personale;
- valutazione e controllo strategico.

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile ha per oggetto le verifiche del regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del comune, il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, il controllo preventivo è limitato ai casi espressamente previsti dalla legge.

La posizione del Collegio dei Revisori, soggetto principale di tale forma di controllo, è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno.

Il raccordo tra gli altri 3 tipi di valutazione e controllo avviene soprattutto attraverso l'utilizzo degli stessi strumenti e sulla tempistica.

Gli strumenti che vengono utilizzati dai tre livelli di controllo sono: Piano della performance (obiettivi, indicatori, target), contabilità analitica, relazioni a consuntivo sulla performance, indagini di customer satisfaction.

Per quanto riguarda i tempi il controllo di gestione (sulla base degli obiettivi assegnati e del relativo utilizzo delle risorse individuate dalla contabilità analitica) dovrà fornire dati per le verifiche intermedie (consuntivo al 30 giugno) e per le valutazioni finali (consuntivo al 31 dicembre).

## **8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.**

Sia il Decreto (art 4, commi 1 e 2, lettera b, e art. 5, comma 1) che l'art. 21 della Legge 196/2009 contemplano il collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il complesso di obiettivi e indicatori del Sistema.

Tenendo conto di quanto previsto al punto 3 di questo documento sarà necessario operare al fine di consentire un collegamento diretto tra documenti di bilancio e Piano della performance sia in fase di previsione che di monitoraggio che di consuntivo finale.

## **9. LO SVILUPPO DEL SISTEMA**

### **a. Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione.**

Saranno adottate le azioni necessarie per garantire la trasparenza relativamente alla definizione del Sistema e ai risultati relativi alla sua applicazione. Nel corso del 2011 verrà comunque pubblicato sul sito il testo del Piano della Performance (PEG/PDO) e del Sistema

di Misurazione e Valutazione. Nel 2012 l'OIV/Nucleo di Valutazione provvederà ad assicurare la visibilità (attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale) della Relazione sulla Performance ( referto del controllo di gestione), da esso validata. Nel 2012 si provvederà ad una raccolta sistematica dei risultati dell'applicazione del Sistema che saranno oggetto di approfondimento e confronto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo e con valutatori e valutati.

L'OIV/Nucleo di valutazione provvederà a predisporre la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione che verrà pubblicato sul sito.

**b. Modalità per la realizzazione di indagini sul personale dipendente su: benessere organizzativo, grado di condivisione del Sistema e rilevazione della valutazione del superiore gerarchico.**

Nei primi anni di applicazione del Sistema l'Ente promuoverà un'indagine sul benessere organizzativo (integrando i dati provenienti dalle analisi sullo stress lavorativo<sup>6</sup>) e soprattutto realizzerà nel corso del 2012-2013 un'analisi per approfondire quello che riguarda le modalità di avvio e introduzione del nuovo Sistema, il livello di condivisione e la possibilità di integrare il Sistema di valutazione con rilevazioni relative alla valutazione del superiore gerarchico da parte dei propri collaboratori.

Si potrà in questo senso sperimentare la raccolta di dati valutativi che in prima applicazione non incidano sul punteggio assegnato e valutare successivamente la possibilità di un utilizzo mirato dei dati.

**c. Modalità per collegare il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione del personale.**

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema si provvederà a definire nel dettaglio l'utilizzo delle risultanze della valutazione ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato/produttività, alle progressioni economiche, alla mobilità e alla rilevazione dei fabbisogni formativi.

**d. Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.**

Nel primo anno di applicazione del Sistema oltre a raccogliere dati sul livello di condivisione del Sistema stesso da parte del personale e sui punti di forza e di debolezza della sua applicazione si provvederà ad un'attenta verifica del rispetto dei tempi e delle modalità di gestione del processo.

Nel corso del 2011 si potrà inoltre perfezionare, in relazione allo sviluppo del sistema informativo costruito da Laboratorio, l'articolazione dell'albero degli obiettivi, la possibilità di definire una scheda di valutazione degli obiettivi maggiormente personalizzata (con distinzione degli obiettivi individuali, di performance della struttura e contributo alla performance generale) e quindi un più preciso collegamento tra i dati forniti dal sistema e la performance organizzativa e individuale.

Sarà anche sviluppato maggiormente il riferimento agli indicatori di outcome e i possibili confronti dell'andamento degli indicatori/target con i dati degli altri Enti (benchmark).

---

6 V. articoli 6, comma 8, lettera m-quater e 28, comma 1-bis del decreto legislativo 81/2008, come modificato dal D. Lgs. 3.8.2009, n. 106.