



COMUNE DI MODICA
Provincia Regionale di Ragusa

**Sistema di misurazione e valutazione
della performance**

Approvato con deliberazione di G.C.
n° 29 del 12/02/2015

1. Introduzione e precisazioni.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale viene adottato in attuazione del Decreto legislativo n° 150 del 2009.

Si tratta del primo sistema adottato dal Comune di Modica, dopo l'emanazione del Decreto legislativo 150 del 2009 e delle deliberazioni della CIVIT, pertanto, lo stesso rappresenta una prima applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 (cosiddetto "decreto Brunetta"), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche *"al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance"*.

In particolare il decreto ha previsto che tutte le amministrazioni sviluppino **un ciclo di gestione della performance** coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, attraverso il quale è possibile produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, passando **dalla logica dei mezzi a quella dei risultati**.

Le Amministrazioni pubbliche, alla luce di questo decreto sono tenute ad organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo definendo le seguenti azioni:

- Predisposizione di un piano triennale di performance, nel quale vengono elencati **gli obiettivi strategici** e quelli operativi, nonché le azioni di miglioramento.
- Individuazione di **obiettivi misurabili e sfidanti** su varie dimensioni di performance.
- Relazione annuale degli obiettivi conseguiti, evidenziando gli obiettivi raggiunti e motivando gli scostamenti, il tutto nel rispetto del principio di trasparenza;
- Correlazione tra performance delle organizzazioni e performance delle Posizioni Organizzative e dei dipendenti.

L'art. 7 del decreto dispone, in particolare, che le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa individuale e che, a tal fine le

stesse adottano con apposito provvedimento il “**sistema di misurazione e valutazione della performance**”.

L'art. 45 del decreto n. 165/2001, nel testo novellato dall'art. 57 comma 1 lett. b, del decreto, collega la performance organizzativa all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.

Quindi ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso (**performance del Comune**), alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (**performance di UO**) e ai singoli dipendenti (**performance individuale**).

2. FINALITA'

La definizione del sistema, previsto dal D.lgs n. 150/2009 art. 30, è compito dell'OIV, in sede di prima attuazione, in assenza dell'OIV, dal Segretario Generale.

L'adozione del sistema spetta, invece alla Giunta che lo adotta con apposito provvedimento, su proposta del Segretario Generale.

Il sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

L'attuazione del sistema è invece compito dei responsabili delle strutture organizzative (P:O o alte professionalità), i responsabili assegnano gli obiettivi al personale ed esegue la valutazione dello stesso;

Monitoraggio e Audit del sistema è affidato all'OIV, se nominato o al Nucleo di Valutazione che si avvale della struttura tecnica permanente di supporto al Nucleo, all'amministrazione e al Segretario Generale e la collaborazione dei responsabili e del personale.

Il presente documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (d'ora in avanti Sistema), definendone i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, secondo i principi dettati dal D.lgs. n. 150/2009 che saranno recepiti altresì nel regolamento degli uffici e dei servizi.

Il sistema è finalizzato a realizzare, a monitorare e comunicare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnate nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti (l'erogazione dei premi sarà possibile

quando la normativa in vigore darà luogo alla tornata contrattuale successiva la 2006/2009).

In particolare il sistema intende far fronte alle seguenti esigenze:

- valorizzare le capacità gestionali delle P.O., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;
- migliorare la partecipazione del valutato nel processo valutativo, prevedendo momenti di confronto e ricorrendo anche allo strumento dell'auto valutazione;
- garantire la trasparenza di metodi e risultati, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web del Comune, nell'apposita sezione trasparenza, valutazione e merito;
- integrare la metodologia di valutazione delle P.O., con il sistema di valutazione della complessiva performance dell'Ente, collegando il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e di gruppo ad una quota variabile di retribuzione di risultato;
- rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito (premiabilità selettiva).

L'esatta individuazione delle caratteristiche e delle finalità che deve possedere il sistema di misurazione e valutazione della performance consente al Comune di valutare la completezza e l'adeguatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati e di integrare e adeguare i sistemi già esistenti.

Infatti il Comune ha già da tempo(2009) sviluppato sistemi di valutazione del personale e sistema di programmazione, di verifica dell'andamento delle attività, di controllo della spesa e di valutazione dei risultati.

3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance

La performance, nella definizione data dal decreto legislativo 150/2009, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione dell'ENTE, i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui), apportano, attraverso la propria azione, per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale possono essere direttamente mutuati dagli artt. 8 e 9 del decreto sono:

1. La performance organizzativa – Cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (art. 8):

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale della collettività;
2. l'attuazione dei **piani e dei 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 dell'assorbimento delle risorse; nei piani e nei programmi vanno compresi l'attuazione e il rispetto del Piano anticorruzione e della trasparenza;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. **la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e la capacità di attuazione dei piani e dei programmi ivi compresa l'attività di digitalizzazione documentale;
5. 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 di collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché alla ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e quantità delle prestazioni dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

2. la performance individuale del personale responsabile di P.O.

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche attraverso una differenziazione dei giudizi;

3. la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9 comma2), collegata:

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

4. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione(chi fa che cosa).

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

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, rappresentato nella tabella n. 3, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto applicabile al comune, nei limiti consentiti dal D.lgs. n. 150/2009.

FASI	PIANIFICAZIONE	PROGRAMMAZIONE	CONTROLLO	RENDICAZIONE	VALUTAZIONE	PRMIALITÀ
ATTIVITÀ	-Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti. Definizione strategie di medio-lungo periodo.	Definizione degli obiettivi triennali di performance.	Verifica infrannuale (a scelta del Comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni.	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei p.o. del personale e delle singole strutture organizzative). Valutazione dell'ente nel suo complesso.	Erogazione istituti premialità.
RESPONSABILI	Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta).	Vertice dirzionale. Giunta Comunale.	Vertice con controllo di gestione. Responsabili P.O. Valutatori	Vertice controllo di gestione. N.d.V Responsabili P.O.	Vertice. NdV Responsabili P.O.	Vertice. OIV. Ufficio personale.
STRUMENTI	Linee programmatiche Bilancio e relazione previsionale e programmatica. Piano strategico.	PEG/PDO e piano delle attività. Indicatori di performance.	Sistemi di misurazione e valutazione della performance. Proiezione degli indicatori.	Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance. Referto del controllo di gestione. Relazione sulla performance organizzativa. Rendicontazione indicatori di performance entro febbraio Referto controllo di gestione entro aprile. Relazione performance entro aprile.	Schede di valutazione sulla performance individuale.	Sulla base di regolamenti contrattazione collettiva per le risorse.
TEMPI	Entro il 31 Dicembre anno n.	Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro il 31 Gennaio	Cadenza 31 maggio e 30 settembre Obbligatoria quella di settembre.		entro Aprile	entro Maggio

5. Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale della performance.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno, osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dell'ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati consentendo così la valutazione della performance stessa.

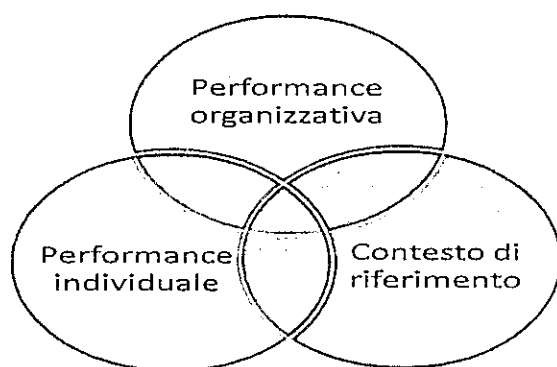
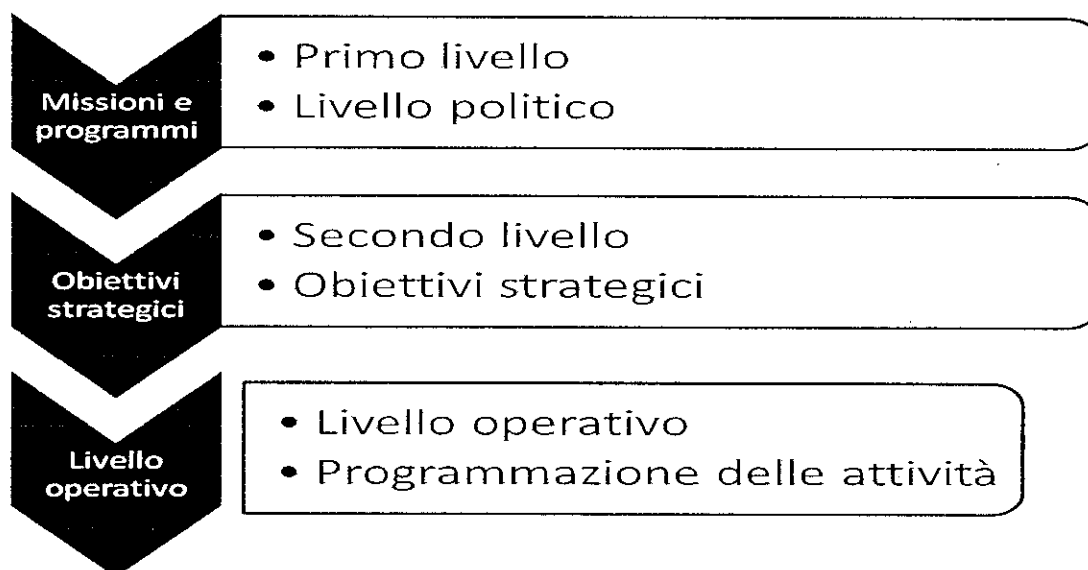
La misurazione della performance complessiva dell'ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni del Comune, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future sia come strumento per effettuare confronti con altri enti (Benchmarking).

Nell'ambito della performance complessiva, la misurazione delle performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale, alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni riscontri e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta inoltre l'anello di collegamento fondamentale per la misurazione della performance individuale.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico contenuto nella delibera civit n. 114 del 2010 più sotto riportato.

1. **Livello politico istituzionale:** Missioni-----Programmi-----Priorità politiche
2. **Livello strategico:** Obiettivi strategici-----
3. **Livello operativo:** Obiettivi operativi
4. **Livello individuale:** Ruolo, responsabilità
e competenze delle singole persone > Obiettivi individuali

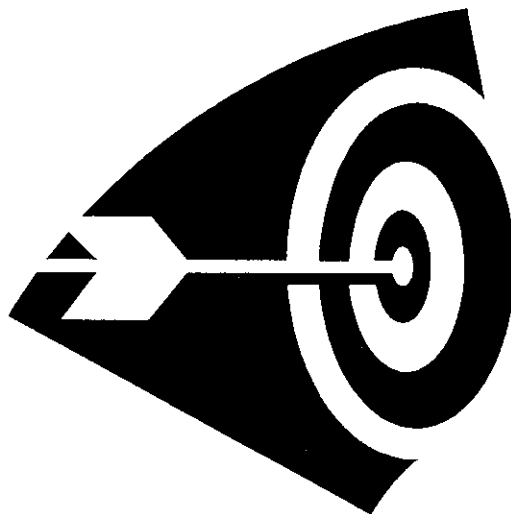
Esemplificazione Grafica dei livelli



[Il grafico intende dimostrare ed illustrare che il sistema ha possibilità di funzionare e quindi di riuscire nell'intento se tutti i livelli descritti, da quello politico istituzionale a quello individuale, agiscono tenendo conto dei principi di programmazione dell'attività politica a quello di rendicontazione delle stesse azioni poste in essere].

COME SI COLLEGA IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE:

GLI OBIETTIVI STRATEGICI O RILEVANTI



Come li misuro > sistema : la misurazione (indicatori descritti nel sistema)

Come li valuto > sistema : la valutazione descritta nel sistema (parte seconda)

Come li attuo > le azioni posti in essere con il Piano della Performance descritti sul piano operativo anche nel Piano dettagliato degli Obiettivi

La classificazione degli obiettivi

Leggenda utile anche per il Piano dettagliato degli obiettivi annuale o pluriennale

Obiettivi rilevanti o strategici = peso fino al 50% per ciascun obiettivo	
Obiettivi operativi	= peso fino al 30% per ciascun obiettivo
Obiettivi di mantenimento	= peso fino al 20% per ciascun obiettivo
Gli obiettivi sono contrassegnati nelle schede con il codice OBS –OBP-OBM	

Il collegamento tra performance organizzativa ed individuale



6. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Come descritto nel punto 5 la valutazione deve riguardare l'ente nel suo complesso.

Il sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della performance che troveranno espressione nel Piano della Performance la cui realizzazione sarà rendicontata a consuntivo nella relazione sulla performance.

A partire dagli ambiti di misurazione della performance prevista dall'articolo 8 del D.lgs. n. 150/2009 e delle indicazioni derivanti dalla delibera civit n. 104 del 2010, il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti macro-ambiti a cui corrisponde un diverso sistema di misurazione:

MACRO AMBITI DELLA PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE
Attuazione di piani e programmi Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione/ Grado di attuazione della strategia	Controllo strategico (indicatori di output)
Efficienza nell'impiego delle risorse. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati/ Portafoglio delle attività	Controllo di gestione (indicatori di efficienza, efficacia e qualità)

e dei servizi	
Stato di salute dell'ENTE	Indicatori finanziari e organizzativi
Soddisfazione dei bisogni della collettività/impatti dell'azione amministrativa	Misurazione degli outcome

In aggiunta agli ambiti sopra specificati si aggiunge un ulteriore ambito di carattere trasversale costituito dai confronti con altre Amministrazioni.

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune dovrà definire obiettivi, indicatori e valori (targhet) che si propone ex-ante di raggiungere. Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel piano della performance assumendo in linea con quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009 un orizzonte triennale e una logica di aggiornamento annuale.

La stesura del Piano della Performance è coordinata dal Segretario Generale, sentito, il Sindaco e in collaborazione con le P.O, le quali forniscono i dati, l'analisi di ogni servizio oggetto del Piano della Performance.

Il Comune istituisce una apposita struttura denominata struttura per la misurazione e valutazione della Performance, possibilmente assegnata ad una Posizione organizzativa che curerà gli adempimenti del Ciclo di Gestione della Performance come definito dall'articolo 4 del Decreto legs. N°150 del 2009.

6.1 MACRO AMBITO 1°

➤ Grado di attuazione delle strategie

In tale macro ambito si delineano i principali programmi che l'Ente ha in mente di realizzare nel triennio, delineando così le linee strategiche. Lo scopo di questo macro ambito è quello di consentire ex-ante di rappresentare quali sono le priorità dell'Amministrazione e di valutare ex-post se l'Amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati che siano in linea con quanto previsto.

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi rappresentano la specificazione degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

Ogni obiettivo strategico/linea strategica è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite le responsabilità, le risorse, indicatori e target.

Per ciascun obiettivo viene compilata una scheda denominata “**scheda degli obiettivi**” come da allegato – A- al presente documento, che elaborata per ogni area di responsabilità, individua le fasi di attività, i tempi di attuazione e gli indicatori di risultato.

6.2 MACRO AMBITO 2-

➤ Portafoglio di attività e servizi

In questo macro ambito si elencano i servizi e le attività che l'Ente mette a disposizione di cittadini e utenti. Attraverso questo macro ambito vengono misurate e valutate le attività, incluse quelle a supporto e dei servizi, attraverso i quali l'Amministrazione esplica la propria azione amministrativa e istituzionale.

La performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento alle unità organizzative previste dalla struttura organizzativa dell'Ente cui corrisponde una posizione organizzativa.

L'assegnazione degli obiettivi alle singole unità organizzative avviene sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti all'Amministrazione Comunale così come definita dalla stessa Amministrazione con gli atti di organizzazione interna.

Sulla base degli atti di organizzazione è definito il portafoglio delle attività e dei servizi delle unità organizzative apicali e di quelle sottordinate.

Il portafoglio è strutturato in modo da individuare:

- le attività, incluse quelle di supporto interno e/o di tipo normativo, espletate;
- per ogni attività i singoli prodotti e servizi forniti all'interno ai cittadini e all'ambiente di riferimento;
- le caratteristiche dei processi attraverso i quali sono forniti i servizi;
- i portatori di interesse, utenti e non, di riferimento per ciascuna delle attività espletate;
- gli indicatori utilizzabili per la misurazione e valutazione della performance e gli standard di qualità programmata per ciascuna attività.

Gli obiettivi gestionali riguardano l'ordinaria attività dell'amministrazione e hanno per lo più carattere stabile nel tempo.

Il controllo di gestione verifica periodicamente la realizzazione dei servizi e dei progetti affidati alle unità organizzative sulla base del sistema degli obiettivi gestionali loro assegnati e degli indicatori di efficacia, di efficienza e di economicità dell'azione amministrativa indicati nel piano della performance.

Il controllo di gestione presuppone una progettazione di ciò che si vuole controllare sotto il profilo della efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

6.3– Macro ambito – 3

> Stato di Salute dell' Ente.

Si verifica se l'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle reazioni.

La Performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve periodo, ma anche nel medio e lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibile alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze possedute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete dei rapporti con gli stakeholder (portatori di interessi), gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Il Comune deve:

- a) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di salute, (finanziaria, organizzativa e di sistema di relazioni);
- b) declinare ciascuna area di salute in dimensioni qualificanti, considerando, tra l'altro:
 - per l'area di salute finanziaria, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento;
 - per l'area di salute organizzativa, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica;
 - per l'area di salute delle relazioni, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, nella gestione e produzione di servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;
- c) definire rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori target, trend e qualora rilevabile benchmark di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'Amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

6.3 MACRO AMBITO 4

➤ Gli impatti dell'azione amministrativa

In questo ambito si analizzano gli impatti che l'attività dell'Ente produce sull'ambiente e sui bisogni.

Il Comune identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni. Ex-ante sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. Ex-post vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti.

Con il piano strategico vengono individuate le linee strategiche, tradotte in obiettivi strategici, che individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di bisogno sociale.

Per ogni obiettivo strategico vengono individuati uno o più indicatori di outcome e i relativi target annuali.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria la realizzazione delle attività programmate o, in altri termini il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani di azione.

6.5 MACRO AMBITO- 5 I confronti con altre Amministrazioni (Benchmarking)

L'ambito si prefigge di valutare il posizionamento dell'Ente rispetto altri enti che svolgono attività simili.

Mediante tale macro ambito, che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance.

Il sistema deve quindi permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'Amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex-post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

INDICATORI DI PERFORMANCE

Un aspetto fondamentale del sistema di misurazione e di valutazione della Performance è costituito dagli indicatori.

Costituisce la questione cruciale della valutazione organizzativa, la definizione dei piani e dei programmi di attuazione dei risultati attesi, degli indicatori di performance, e dei target, cioè, in sintesi, valori desiderati di una attività.

Con il termine **INDICATORE** si intende in termini generali, un parametro o un valore derivato da parametri, capace di fornire indicazioni relative ad uno specifico fenomeno, trasferendo sinteticamente l'informazione ai potenziali utenti che ne faranno un uso mirato ai propri specifici obiettivi.

L'indicatore è un elemento essenziale della scheda di servizio che costituisce il Piano della Performance.

Attraverso l'indicatore il responsabile del servizio misura, in via quantitativa e/o qualitativa l'andamento dei processi operativi che si pone di realizzare nel corso del triennio.

Ad ogni obiettivo strategico, operativo e gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- **comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, significativo e comprensibile a tutti;
- **rilevanza:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave tra quelle svolte dall'organizzazione;
- **confrontabilità:** deve consentire comparazione in modo particolare per evidenziare la variazione attesa dall'utilizzo dell'indicatore;
- **fattibilità:** la raccolta di informazioni per la misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- **affidabilità e validità :** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.
- **economicamente convenienti:** nella scelta dell'indicatore attenzione va data alla economicità quale componente dell'obiettivo finale.

A grandi linee si può affermare che le misurazioni della performance dell'Ente attengono sia ad aspetti quantitativi che qualitativi. All'interno dell'aspetto quantitativo gli indicatori si suddividono in contabili ed extra-contabili.

Tra le differenti tipologie di indicatori si distinguono:

Indicatori di Outcome: esprimono l'impatto, il risultato unico di una azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, dei portatori di interessi.

Indicatori di Output: esprimono il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: Input >attività>output. Quando l'output, quindi il risultato immediato, si lega in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Indicatori Finanziari-Patrimoniali: Sono indicatori costruiti per fornire informazioni sulla struttura finanziaria e sulla struttura del patrimonio dell'Ente, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria.

Gli indicatori finanziari: riflettono la dinamica delle entrate e delle spese sia nella fase della competenza giuridica (accertamenti e impegni) che in quella monetaria (incassi e pagamenti).

Gli indicatori patrimoniali: permettono di effettuare una analisi della dinamica e della composizione spazio temporale del conto del patrimonio dell'Ente.

Indicatori di efficienza: esprimono la capacità di sfruttamento, in modo ottimale delle risorse e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input dei processi.

All'interno dell'efficienza si distingue: efficienza tecnica (produttiva) ed efficienza gestionale o economica. L'efficienza tecnica esprime la capacità di raggiungere il massimo risultato ottenibile con i mezzi a disposizione. L'efficienza gestionale o economica esprime la combinazione dei fattori produttivi che deve tenere anche conto dei costi di acquisizione degli stessi.

Indicatori di efficacia: esprimono la capacità di raggiungere degli obiettivi e sono dati dal rapporto tra risultato ottenuti e risultati attesi.

Indicatori di qualità: sono definiti come quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare la qualità effettiva o la qualità percepita dai servizi erogati.

La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali:

- **accessibilità**
- **tempestività**
- **trasparenza**
- **efficacia**

L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta alle richieste dell'utente e sarà misurata attraverso opportuni standard di qualità del servizio definiti ex-ante.

La qualità percepita degli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi e potrà essere rilevata con questionari interviste e altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

PARTE SECONDA

7. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE¹

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance di cui al titolo III del decreto, ai risultati conseguiti individualmente ed all'unità organizzativa di appartenenza congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Gli scopi prioritari in ordine ai quali si orienta il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, in correlazione alla valutazione della performance organizzativa, sono quelli di :

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione del suo insieme e della struttura di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance generando allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane orientata ai risultati attesi;

Sul piano operativo il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si articola distintamente in relazione ai seguenti raggruppamenti di personale individuati in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo:

¹ Le manovre a decorrere dal Decreto legge 78/2010 convertito nella legge 122 del 2010 ha bloccato i rinnovi contrattuali quindi di conseguenza anche quella parte della riforma brunetta che introduceva i premi articoli 21 e seguenti del decreto, ad eccezione del premio efficienza che deriva dai risparmi di spesa dalle innovazioni tecnologiche. Quindi di conseguenza è anche in parte sospesa la disciplina della performance individuale.

- A. Dirigenti di livello generale (Segretario Generale)
- B. Titolari di posizione organizzativa o Alte professionalità
- C. Personale appartenente alle categorie A – B – C – D

Il sistema di valutazione si articola a cascata verticalmente come segue:

1. il Sindaco valuta il Segretario Generale;
2. l'OIV o il nucleo valuta i titolari di posizione organizzativa e/o le Alte professionalità;
3. i TPO e le A.P. valutano i dipendenti di categoria A-B-C-D

REQUISITI RICHIESTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale dell'Ente deve assicurare:

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

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

L'attuale modello e che qui si conferma, si applica indistintamente ai TPO e al personale con qualifica non dirigenziale (A B C D) basandosi su due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati per un punteggio totale pari a 100 punti.

Tenendo conto delle diverse figure professionali e della possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, ai due ambiti viene attribuito un diverso peso:

Personale	Obiettivo di risultato(Comportamenti
-----------	-------------------------	---------------

	attuazione di piani, programmi ovvero il contributo alla realizzazione del programma di mandato)	organizzativi (di natura relazionale con l'amministrazione, il segretario g. ed i colleghi)
Area di posizione o A.P.	70%	30 %
Categoria D	65%	35 %
Categoria C	65%	35 %
Categoria A e B	45%	55%

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi delle P.O. avviene con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico e con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione, ovvero attraverso strumenti oggettivi che rappresentano la realizzabilità del piano e/o del programma inserito nel Piano dettagliato degli obiettivi, del Peg e di ogni altro documento di natura programmatica che l'Ente approva, ivi compreso il Piano della Performance.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei TPO e del resto del personale.

Allo scopo di effettuare la valutazione di tutto il personale, entro il 31 gennaio, i responsabili delle PO predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Controllo e monitoraggio dei Piani e dei Programmi

Le schede obiettivo, predisposte annualmente in coincidenza con l'approvazione del Bilancio di previsione, in sede di monitoraggio del Nucleo di valutazione, saranno contrassegnate:

1. di colore verde se l'obiettivo è stato raggiunto integralmente;

2. di colore arancione se è stato raggiunto parzialmente;

3. di colore rosso se l'obiettivo non è stato raggiunto;

Il sistema di valutazione prende in considerazione

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso (strategicità/ complessità/ tipologia) degli obiettivi assegnati;

e si baserà su due tre fattori di valutazione:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura o di gruppo (performance organizzativa)
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati;
- c. capacità organizzative e gestionali.

Per i titolari di P.O. si aggiungerà ai suddetti fattori quello relativo alla capacità di valutazione del personale della struttura.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Processo di valutazione del Segretario Generale

Il sistema di valutazione del Segretario Comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte esplicitate dall'art. 97 del TUEL e delle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

In base all'art. 97 del D.lgs. n. 267/2000 le funzioni proprie del segretario comunale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

- 1) la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;
- 2) la funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione;
- 3) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;
- 4) il rogito di tutti i contratti dei quali l'Ente è parte;
- 5) l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, come la funzione di sovrintendenza dei responsabili di P.O., finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo e la funzione di coordinamento volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza.

Alla fine di ogni anno il Sindaco, attraverso un proprio atto, sentito l'OIV o il Nucleo valuta nel complesso l'attività svolta dal Segretario generale rapportandola anche al contributo dato dal Segretario Generale in rapporto al profilo di attuazione dei Piani e dei Programmi.

Il tutto in coerenza con i macro ambiti descritti nel presente sistema.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA': OBIETTIVI E COMPORTAMENTI.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa e alta professionalità è collegata ai seguenti ambiti:

- 1) **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso gli indicatori di risultato e di performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità e rispetto al contributo assicurato alla performance generale dell'Ente;
- 2) **COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI** dimostrate, con particolare riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi e più specificamente attraverso 5 macro categorie:
 - 1) Partecipazione alla vita Organizzativa dell'Ente;
 - 2) Capacità di gestione ordinaria e straordinaria;
 - 3) Capacità di programmazione, organizzazione e mantenimento degli impegni;
 - 4) Capacità di Gestire e Promuovere l'Innovazione
 - 5) Capacità di Relazionarsi con i colleghi e di valutare i propri collaboratori;
 - 6) Obiettivi individuali e di gruppo

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE.

Principi Generali

La valutazione del personale è collegata:

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

Gli ambiti di cui sopra contribuiscono alla valutazione complessiva con diversificato grado di incidenza.

Al fine di valutare il contributo personale alla performance di cui in precedenza, sono presi in considerazione i seguenti 8 macro ambiti **per le categorie D e C:**

- 1) Partecipazione alla vita Organizzativa ed efficacia dell'apporto individuale;
- 2) Capacità Specialistiche e di sviluppo professionale;
- 3) Capacità di risolvere i problemi
- 4) Capacità di organizzazione e mantenimento degli impegni;
- 5) Capacità di Gestire e Promuovere l'Innovazione curandosi di collaborare con il responsabile della struttura;
- 6) Capacità di Relazionarsi con i colleghi.
- 7) Capacità di collaborare con altre strutture organizzative;
- 8) Capacità di relazionarsi con il responsabile della struttura organizzativa;
- 9) Obiettivi individuali e di gruppo

Per le categorie A e B sono definiti i seguenti criteri :

- 1) Partecipazione alla vita Organizzativa ed efficacia dell'apporto individuale;
- 2) Capacità di esecuzione corretta delle operazioni affidate;
- 3) Capacità di inserirsi positivamente nella soluzione dei problemi;
- 4) Capacità di MANTENERE GLI IMPEGNI PRESI;
- 5) Condivisione delle innovazioni;
- 6) Capacità di relazionarsi con i colleghi;
- 7) Capacità di relazionarsi con altre strutture organizzative;
- 8) Capacità di suggerimenti al responsabile di struttura per il miglioramento operativo degli uffici e dei servizi.
- 9) Tempestività, accuratezza, precisione e discrezione nell'esecuzione dei compiti impartiti.
- 10) Obiettivi individuali e di gruppo.

MONITORAGGIO

Il monitoraggio avrà ad oggetto sia l'attuazione dei Piani e dei Programmi, ivi compreso Il Piano delle Performance, sia la verifica dei comportamenti tenuti dal personale incaricato di Posizione organizzativa.

La verifica dell'attuazione dei piani e dei programmi è disposta dall'OIV o dal Nucleo di Valutazione con cadenza trimestrale mediante delle **schede report** che evidenziano lo stato di attuazione dei Piani e dei Programmi assegnati nella fase di programmazione e nel Piano dettagliato degli obiettivi.

Le schede per la reportistica sono predisposte dal Nucleo di Valutazione.

I comportamenti, invece, sono segnalati al Nucleo di Valutazione dal Segretario generale se si tratta di P.O e dal relativo responsabile di struttura se si tratta di evidenziare comportamenti del personale assegnato.

Queste segnalazioni sono catalogate e messe a disposizione del Nucleo di valutazione che nell'ambito della valutazione dovrà tenerne conto e stabilirne la gravità o meno

della segnalazione e se opportuno procedere alla convocazione del responsabile o del dipendente.

1. PERFORMANCE - TRASPARENZA e ANTICORRUZIONE

L'adozione e la pubblicazione del modello di misurazione e valutazione della performance costituisce per il Comune di Modica un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza.

In particolare la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di, nell'attuazione del decreto legislativo 33 del 2013:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini e con gli stakeholder, favorendo il controllo sociale e la promozione della partecipazione democratica;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l'attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione ex ante di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto e la promozione dell'integrità.
- e) Attuare il Piano per la prevenzione della corruzione e della illegalità per il triennio 2015/2016/2017;

La performance attesa e quella realizzata devono essere fruibili sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della Performance (art. 4 del decreto legs 150 del 2009) e della Relazione sulla performance nel LINK AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE (decreto legislativo 33 del 2013);

Il programma triennale della trasparenza, che l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, definisce entro il 31 gennaio – così come previsto dall'art. 15 comma 2 lettera d) del D.lgs. 150/2009 – deve porsi in relazione al ciclo di gestione e della performance; deve, infatti, consentire la piena conoscibilità di ogni componente del piano della performance e dello stato della sua attuazione.

Il processo di definizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità potrà estrinsecarsi in una forma di regia condivisa con l'OIV, se nominato od il Nucleo di valutazione, che eserciterà, con l'ausilio della Struttura permanente, anche azioni di impulso e di attestazione dell'adozione del programma stesso.

1. L'ADEGUAMENTO DEI SISTEMI INFORMATIVI.

Ai fini di garantire la piena operatività del sistema di misurazione e valutazione e lo sviluppo qualitativo dello stesso nel tempo, il Comune deve assicurare

l'adeguamento dei sistemi informativi(Protocollo informatico- gestione atti amministrativi ecc) esistenti a supporto :

- a) della raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni necessarie ad un pieno apprezzamento della performance;
- b) del collegamento tra le procedure e i pacchetti gestionali esistenti e gli indicatori di valutazione della performance.

2. LE RILEVAZIONI ANNUALI DELL'OIV o DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE: BENESSERE ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA.

L'OIV, se nominato, promuove una indagine annuale volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema fra i dirigenti e i dipendenti del Comune. I risultati dell'indagine sono illustrati annualmente nell'ambito di incontri tra gli Organi e le Posizione Organizzative, oltre che resi fruibili sul sito.

Inoltre annualmente l'OIV:

- a) esamina lo stato e i risultati prodotti dal sistema di valutazione della performance;
- b) attiva un confronto con gli organi istituzionali e i vertici dell'Ente in merito a possibili ambiti di sviluppo e miglioramento del sistema stesso;
- c) definisce obiettivi di adeguamento del sistema che costituiscono parte integrante del piano della performance del Comune.

Inoltre annualmente l'OIV o il Nucleo di Valutazione:

- a) esamina lo stato e i risultati prodotti dal sistema di valutazione della performance;
- b) attiva un confronto con gli organi istituzionali e i vertici dell'Ente in merito a possibili ambiti di sviluppo e miglioramento del sistema stesso;
- c) definisce obiettivi di adeguamento del sistema che costituiscono parte integrante del piano della performance del Comune.

3. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La gestione del ciclo della Performance avviene attraverso i seguenti atti:

1. Programmazione annuale e pluriennale attraverso il Bilancio di previsione;
2. Approvazione da parte della Giunta del PEG e del Piano dettagliato degli Obiettivi;
3. Monitoraggio trimestrale dell'attuazione dei piani e dei programmi annuali e pluriennali da parte del Nucleo di Valutazione;

4. Potenziamento dei controlli interni (controllo di regolarità amministrativa degli atti, controllo di gestione, controllo strategico, valutazione dei dipendenti).

La definizione del ciclo di gestione della performance si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a) garantire una maggiore intelligibilità della performance e delle sue articolazioni;
- b) valorizzare il sistema di performance management realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c) innovare e semplificare i processi e gli output;
- d) integrare il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa 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 ed 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.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

a) a preventivo

- **Le linee programmatiche di Mandato** approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base delle quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- **Il DUP** approvato dal Consiglio con cadenza annuale, attraverso il quale si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'Ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, servizi gestiti direttamente o no, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare, in attuazione dei principi e della normativa **sull'ARMONIZZAZIONE CONTABILE**;

- **La Relazione Previsionale e Programmatica** approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati, il DUP con l'ingresso dell'ARMONIZZAZIONE CONTABILE;
- **Il Piano esecutivo di gestione**, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo;
- **Il Piano dettagliato degli obiettivi**, approvato annualmente dalla Giunta, con propria deliberazione, che individua le schede di dettaglio dei singoli obiettivi assegnati ai Responsabili P.O.
- **Il Piano della performance** che, in relazione agli obiettivi di gestione fissati dal PEG, include il piano dettagliato degli obiettivi e le modalità di rilevazione dei risultati raggiunti, con le finalità dell'art. 197 del D.lgs n. 267/2000 e, quindi, individua:

- ⇒ *Obiettivi e modalità operative di ciascun settore con l'indicazione dei risultati attesi;*
- ⇒ *Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (riferita ai programmi e progetti previsti dalla R.P.P.);*
- ⇒ *Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dei Settori e dei Responsabili P.O. (rapportata agli obiettivi del PEG).*

b) a consuntivo

- *L'attività di reporting con relativo referto, infrannuale e finale*, con evidenziati i risultati conseguiti per ogni obiettivo di gestione programmato;
- *la relazione sulla performance*, infrannuale e annuale, per definire il punto di attuazione degli obiettivi strategici programmati nel P.pf.

Il piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente.

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale, coadiuvato dal servizio del controllo di gestione, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

PROCESSO DI VALUTAZIONE E LE FASI IN CUI SI SVILUPPA

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

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della Performance. Entro 30 giorni dalla data di approvazione (Piano Esecutivo di Gestione- Piano dettagliato degli obiettivi) l'Ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.

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

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

Entro la fine di aprile dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale di P.O. e del personale assegnato ai responsabili della valutazione.

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

Il processo di valutazione della performance si articola in tre distinte fasi:

- 1) **La fase iniziale di comunicazione e confronto;**
- 2) **La fase intermedia di verifica e riallineamento della performance;**
- 3) **La fase di valutazione della performance.**

- 1) **La fase iniziale** di comunicazione e confronto con il valutato si concretizza nell'incontro tra valutatore e valutato e si effettua a inizio anno. Il Responsabile di P.O. assegna gli obiettivi, desunti dal PDO, e comunica i comportamenti attesi per l'anno di riferimento. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo valutativo e gli elementi di valutazione.
- 2) **La fase intermedia** riguarda il momento del confronto tra valutatore e valutato sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sull'andamento complessivo dell'attività ordinaria e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. Oltre al confronto sugli obiettivi, questa fase rappresenta un momento di verifica dell'andamento complessivo della performance del valutato, con riferimento alle specifiche capacità su cui sarà espressa la valutazione.
- 3) **La fase finale.** La valutazione di fine periodo si conclude con il colloquio nel quale il valutatore si confronta con il valutato e provvede alla consegna della scheda, che contiene gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito.

CONTRADDITORIO

Procedura di conciliazione

Per le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha il diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni al Segretario Generale, il quale sentito il Responsabile di P.O. è l'OIV, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

Per il personale del comparto: acquista la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 15 giorni dalla data di acquisizione della valutazione presentare per iscritto le proprie controdeduzioni all'OIV, il quale sentito il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, e il Responsabile di P.O. competente, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

4. IL SISTEMA DEI CONTROLLI

Il sistema dei controlli attualmente in essere prevede i seguenti ambiti:

- a) il controllo di regolarità amministrativo-contabile a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) il controllo di gestione volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione — anche mediante tempestivi interventi di correzione- del rapporto costo/risultati;
- c) la valutazione e il controllo strategico a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- d) controllo sugli equilibri finanziari;
- e) il controllo sulle partecipate;
- f) il controllo sulla qualità dei servizi offerti;

Ai fini delle modalità di raccordo dei suddetti sistemi di controlli interni, l'OIV in base all'art. 14, comma 4, lettera a) del citato decreto legislativo, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

5. LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE.

Grande rilievo il sistema attribuisce allo sviluppo delle competenze individuali del personale a tempo indeterminato e determinato attraverso percorsi di formazione

interna o attraverso la partecipazione a corsi di formazione di alta specializzazione.

La formazione è curata sia dei responsabili delle strutture organizzative sia dal Segretario Generale nonché da figure specializzate nel settore inerente la competenza specialistica richiesta dell'Ente.

Il piano sulla formazione è un allegato obbligatorio al PIANO DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE acui sarà data attuazione entro 60 giorni dalla sua approvazione da parte della Giunta (deliberazione n°14 del 30 gennaio 2015) per il triennio 2015/2016/2017;

6. Il Piano delle Successioni.

Ciascun responsabile di struttura individua all'interno dei propri collaboratori la figura che dimostra potenzialità in ordine alla possibilità di ricoprire ruoli di responsabilità all'interno della struttura.

Per tale eventualità il responsabile ha l'obbligo di formarla e di mettere a disposizione tutte le informazioni necessarie per il futuro e buon andamento della struttura.

In mancanza di figure all'interno della struttura il responsabile è tenuto a comunicare la carenza di tale figura in grado di succedergli al fine di dare elementi utili alla programmazione del personale da assumere.

Allegati al sistema di misurazione e di valutazione della performance si trovano:

le schede per la valutazione delle P.O o A.P;

le schede per la valutazione dei dipendenti inquadrati in categoria D e C;

le schede per la valutazione dei dipendenti inquadrati in categoria B- A;