



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Massafra

(APPROVATO CON DGM N. 157 DEL 29.06.2012 E AGGIORNATO CON DGM N. 150 DEL 01.08.2019)

PREMESSA	3
I LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE NEI COMUNI	4
II FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI DELLE DISPOSIZIONI DEL DLGS. 150/2009	5
III AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	6
IV. PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	7
ALLEGATO 1. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
1. AMBITI DI VALUTAZIONE	9
2. LA SELEZIONE DEGLI INDICATORI E DEI VALORI ATTESI (TARGET)	10
3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ORGANIZZAZIONE	13
ALLEGATO 2. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	25
1 I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO	25
2 IL RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	26
ALLEGATO 3. SISTEMA DI VALUTAZIONE ANNUALE DEI DIRIGENTI DI VERTICE E DELL'ATTRIBUZIONE AD ESSI DEI PREMI PREVISTI	27
1 SISTEMA DI VALUTAZIONE ANNUALE DEI DIRIGENTI	27
2 SISTEMA DI VALUTAZIONE ANNUALE DEI DIRIGENTI – COMPETENZE MANAGERIALI	27
3 ATTRIBUZIONE DELLE RISORSE SECONDO LE FASCE DI MERITO E LE FASCE ECONOMICHE	30
4 PROCEDURA DI VALUTAZIONE	31
5 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	33

Premessa

Il documento illustra Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune di Massafra (d'ora in avanti "Sistema").

La definizione del Sistema, previsto dal d.lgs. 150/2009, Art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti OIV), in sede di prima attuazione.

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

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

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del dlgs 150 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. tre allegati che sviluppano il Sistema con riferimento ad alcuni ambiti di misurazione e valutazione previsti dal dlgs 150/2009 e a quelli propri della propri della *mission* dell'Amministrazione e cioè:
 - a. la performance organizzativa;
 - b. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
 - c. il Sistema di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti.

In linea generale il Sistema è un documento metodologico che rinvia l'attuazione al Piano della performance, elaborato sotto la responsabilità dell'Amministrazione.

I La valutazione delle attività amministrative nei Comuni

I.1 Evoluzione delle norme

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione che ha avuto luogo negli anni 90 ha preso avvio dalla volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi pubblici.

Tappa fondamentale di questo processo è stata l'emanazione del D.lgs n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'Art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Sono stati così ridefiniti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (Art. 2);
2. il controllo di gestione (Art.4);
3. la valutazione del personale con incarico dirigenziale (Art.5);
4. la valutazione e il controllo strategico (Art. 6).

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta di recente la L. 15/2009 con il relativo decreto delegato D.Lgs. 150/2009 che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.Lgs. 286/1999.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

I.2 Applicabilità del dlgs. 150/2009 per i Comuni

Gli ambiti di applicazione del D. Lgs 150/2009 trovano le fonti di riferimento nell'Art. 16 " Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'Art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".

Dalla lettura congiunta degli articoli citati si evince che:

- negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali trovano diretta applicazione le disposizioni dell'Art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3;

- le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli Artt. 3 “Principi generali”, 4 “Ciclo di gestione della performance”, 5 comma 2 “ Obiettivi e indicatori”, 7 “Sistema di valutazione e misurazione della performance”, 9 “Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale” e 15 comma 1 “Responsabilità dell’organo di indirizzo politico-amministrativo”

II Funzioni e soggetti attuatori delle disposizioni del dlgs. 150/2009

La tabella 1 indica le principali disposizioni del dlgs. 150 applicabili ai comuni e i relativi soggetti attuatori. Dalla tabella si evince che le responsabilità operative dell’OIV, previsto dall’Art 14 del dlgs. 150, riguardano (v. voci in grassetto):

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
2. la valutazione della performance del comune nel suo complesso, a partire dal 2012, con riferimento alle attività svolte nell’anno in corso, secondo il Sistema di misurazione e valutazione della performance ed il Piano della performance approvato dalla Giunta comunale;
3. l’elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
4. la convalida della “Relazione sulla performance” approvata dalla Giunta comunale.

In aggiunta a queste funzioni operative vi è una funzione di garanzia della correttezza dell’applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

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

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, in sede di prima applicazione	OIV	Art. 30, comma 3 (entro il 30/9/10)
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell’inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti e dell’attribuzione ad essi dei premi previsti	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di	Dirigenti	Art. 9, comma 1 c)

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità		
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, indicativamente entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare indicativamente entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente (non obbligatorio)	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV	Art. 14 comma 5

III Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. Art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. Art. 8):

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Secondo gli artt. 16 e 31 gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 comma 2, 7, 9, 15 comma 1, 17 comma 2, 18, 23 commi 1 e 2, 24 commi 1 e 2, 25, 26 e 27 comma 1. Pertanto in sede di prima applicazione del dlgs. 150/2009 l'OIV deve provvedere, sulla base degli indirizzi della Civit, a definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'Art. 7 in modo da assicurarne la piena operatività **a decorrere dall'anno 2012**. Come supporto all'elaborazione del Sistema si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla Civit con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto "Linee guida per la definizione di standard di qualità" e la n. 89/2010 avente per oggetto "Indirizzi - sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)". La delibera n. 89 si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo. Infine, occorre tenere conto della Delibera Civit n. 104/2010.

IV. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

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

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

Tabella 2 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti •Definizione strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi triennali di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative •Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità 	<ul style="list-style-type: none"> •Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta) 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice con controllo di gestione •Dirigenti •Valutatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione • OIV •Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice • OIV • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice • OIV • Ufficio sviluppo organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche •Bilancio e relazione previsionale e programmatica 	<ul style="list-style-type: none"> •PEG/PDO e piano della performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemi di misurazione e valutazione della performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma di trasparenza ed integrità

•Piano strategico	•Indicatori di performance	•Proiezione degli indicatori	•Referto del Controllo di gestione	•Relazione sulla performance organizzativa •Relazione sulla performance dell'ente nel suo complesso
-------------------	----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--

Tempi

•Entro 31 Dicembre anno n	•Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro gennaio anno n+1	•Cadenza semestrale a partire dall'anno n+1	•Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 •Referto controllo di gestione entro aprile anno n+2	•Aprile anno n+2	•Maggio anno n+2	•Entro 31 dicembre anno n
---------------------------	--	---	---	------------------	------------------	---------------------------

Allegato 1. Valutazione della performance organizzativa

1. Ambiti di valutazione

L'art. 8 del dlgs 150 definisce gli ambiti di valutazione della performance organizzativa, e cioè, per il Comune di Massafra:

- lo stato di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati;
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale;
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione;
- la promozione delle pari opportunità;
- **l'attuazione di politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività.**

Ciò significa:

1. effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita;
2. rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
3. svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
4. acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso.

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

Tale schema dovrà considerare:

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

L'OIV, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse (v. Art. 14, comma 5), elabora annualmente una relazione sulla valutazione della

performance del sistema complessivo.

Per la valutazione della performance organizzativa vengono utilizzate le allegate schede, contenenti la declinazione dei macro-ambiti e la individuazione degli ambiti analitici di misurazione e valutazione. (Allegati 1 e 2)

Nelle predette schede viene rilevato l'impatto dell'azione amministrativa, in relazione alla attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività ed al grado dei destinatari delle attività e dei servizi a cui viene assegnato un proprio peso.

Per la rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini rispetto alle attività ed i servizi erogati e per gli utenti interni, ai sensi dell'art. 7, 8 e 19bis del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, nella valutazione della performance organizzativa viene utilizzata la scheda allegata sulla rilevazione della qualità dei servizi esterni e interni. (Allegati 3 e 3A).

2. La selezione degli indicatori e dei valori attesi (target)

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

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

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'acquisizione, l'analisi, l'elaborazione e la diffusione. Uno strumento metodologico utile alle strutture di supporto è la definizione di un "protocollo per la rilevazione dei dati ed indicatori".

Piani, programmi, obiettivi, fabbisogni di risorse e indicatori devono essere messi in relazione tra loro mediante un "Albero della performance", sviluppabile a cascata sui diversi livelli organizzativi.

Un problema critico si pone sui criteri di misura adottati per gli indicatori dove, accanto a misure rigorose di quantità reali, possono coesistere valutazioni qualitative per le quali è ineliminabile una componente di soggettività nel valutatore. Si tratta, in questi casi, di prevedere misure di garanzia nel protocollo di valutazione che attenuino effetti di "bias".

La delibera Civit n. 89/2010 definisce una metodologia per la caratterizzazione degli indicatori (v. tabella 3).

Figura 1 – Una classificazione degli indicatori di performance
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

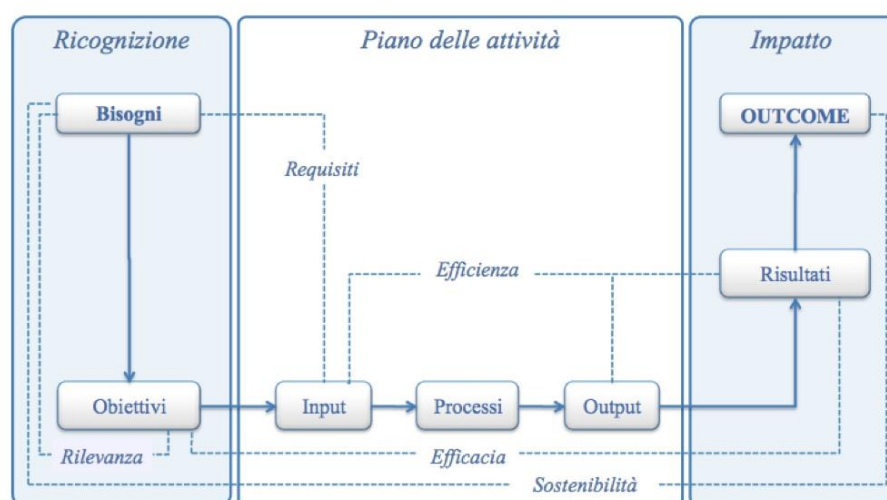


Tabella 3 - Scheda anagrafica dell'indicatore
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)

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

3. Il sistema di valutazione della performance dell'organizzazione

3.1 L'albero della performance

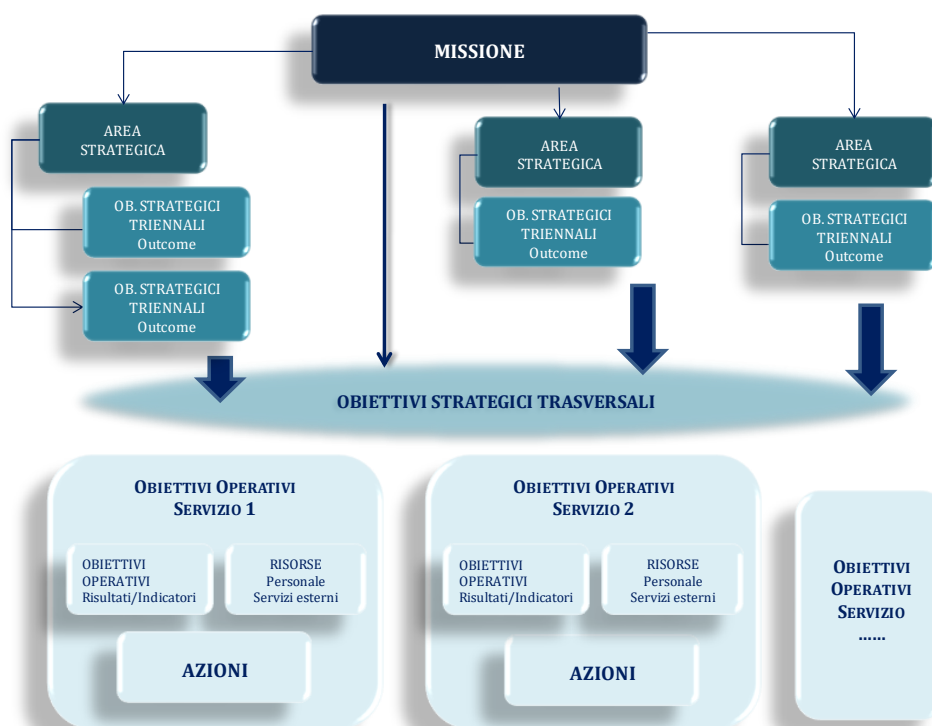
Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performances definisce le modalità/strumenti/ tempi di rilevazione delle performances organizzative in ragione del Piano delle Performances approvato dall'Amministrazione. Il Sistema di Misurazione, in coerenza con gli indicatori specificamente previsti per ciascun obiettivo può prevedere misurazioni quantitative e/o qualitative, le misurazioni possono riferirsi a dati disponibili presso gli Uffici comunali o ad informazioni che coinvolgono altre istituzioni/stakeholders/cittadini. La valutazione della performance organizzativa esprime il risultato che una intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini

Il Sistema di misurazione indica:

- le modalità di ponderazione dei diversi obiettivi sia strategici che operativi;
- il peso che assumono indicatori differenti nella misurazione del raggiungimento di un medesimo obiettivo e le modalità di acquisizione delle informazioni relative al risultato/target da raggiungere, le forme di coinvolgimento degli stakeholders nella misurazione;
- le modalità di raccordo tra misurazione della performance organizzative e della performances individuale.

In fase di prima progettazione ed implementazione del Piano delle Performances sono stati definite alcune caratteristiche basiche del Sistema di Misurazione.

Figura 2 – Modello albero della performance



a) Area strategica

Come indicato anche dalle delibere Civit, **le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione.** A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

b) Obiettivi Strategici Triennali

Agli Obiettivi Strategici Triennali vengono associati Indicatori di Outcome, prevalentemente ma non esclusivamente quantitativi, e la cui misurazione sia consentita attraverso il reperimento di informazioni elementari e complesse comunque disponibili all'interno del Comune e, più in particolare dell'unità organizzativa specifica.

Per ciascun Indicatore sono definiti le fonti informative di riferimento, i periodi di misurazione di riferimento delle stesse.

La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato e lo stato di attuazione delle policies. La misurazione annuale degli OBST è evidenziata nella Relazione Annuale elaborata dall'OIV sebbene non concorra a definire annualmente elementi significativi per la quantificazione di retribuzioni di risultato

In ogni caso, proprio per la valenza di medio termine della performances strategica propria degli OBST si prevede per ciascun triennio una Outlook Analysis,, che prevede l'analisi delle policies e del contesto esterno/interno, la misurazione del raggiungimento dei target triennali previsti, Le risultanze del raggiungimento dei target triennali concorrono ad aggiornare il profilo curriculare dei responsabili operativi (dirigenti e non).

In fase di predisposizione del Piano delle Performances a ciascun Indicatore di Outcome potrà essere assegnata una rilevanza differente a seconda dell'importanza e significatività che l'indicatore assume rispetto all'outcome individuato, secondo la seguente metrica:

Grado di rappresentatività dell'indicatore	Relazione tra indicatore ed outcome
Elevato	L'indicatore è connesso in modo diretto e significativo all'outcome individuato e ne esprime pienamente gli effetti e la valenza rispetto alle policies di riferimento
Rilevante	L'indicatore esprime una parte significativa degli effetti delle policies di riferimento pur non concorrendo da solo ad esprimere il raggiungimento dell'outcome
Parziale	L'indicatore esprime fenomeni importanti, sebbene parzialmente legati all'Outcome previsto



CITTA' DI MASSAFRA

OBIETTIVO STRATEGICO TRIENNALE	ANNO	OBIETTIVO OPERATIVO ANNUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVO OPERATIVO	GRADO SIGNIFICATIVITÀ DELL'OBIETTIVO OPERATIVO (min10%)	Descrizione outcome	Indicatori
OBST. 1 Descrizione obiettivo	20xx	ObO. 1.xx		X %		Tipologia rappresentatività: <ul style="list-style-type: none"> • di efficienza • efficacia • di impatto (Grado: Elevato- rilevante - parziale)
	20xx	ObO. 1.xx		X %		
	20xx	ObO. 1.xx		x%		
				100%		

c) Obiettivi Operativi annuali

La misurazione degli Obiettivi Strategici è assicurata attraverso l'esplosione dei singoli Obiettivi Operativi Annuali di riferimento. Tanto consente di avere un raccordo diretto ed esplicito tra priorità strategiche (gli Obiettivi Strategici triennali) e obiettivi gestionali (gli Obiettivi Operativi annuali) e , quindi di agganciare ai primi il piano di individuazione di attività/progetti/risorse proprio del PEG. In tale modo, si assicura la integrazione dei diversi strumenti di programmazione finanziaria e strategico/operativa e la unitarietà del Sistema di Programmazione e Monitoraggio.

Per ciascun Indicatore sono definiti le fonti informative di riferimento, i periodi di misurazione di riferimento delle stesse

A ciascuno degli Obiettivi Operativi Annuali, in fase di programmazione del Piano delle Performances, dovrà essere assegnato un peso che evidenzia l'importanza e la significatività dell'Obiettivo Operativo rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Strategico. Il peso sarà espresso in termini percentuali, secondo la seguente metrica:

Grado di significatività dell'Obiettivo Operativo	Relazione tra Obiettivo Operativo e Obiettivo Strategico
60-100%	L'Obiettivo Operativo è direttamente connesso all'Obiettivo Strategico. Il mancato raggiungimento del primo preclude la possibilità di perseguire le priorità annuali individuate attraverso l'OBST di riferimento
30/60	L'Obiettivo Operativo è significativo e il suo raggiungimento incide sulla possibilità di perseguire le priorità strategiche annuali
10/30	L'Obiettivo Operativo può concorrere parzialmente e, solo, insieme agli altri Obiettivi operativi alla realizzazione dell'OBST di riferimento

Gli Obiettivi Operativi dovranno esprimere una rilevanza minima del 10% rispetto all'Obiettivo Strategico di riferimento

Di seguito scheda obiettivo tipo e a seguire scheda riepilogativa per dirigente.

**CITTA' DI MASSAFRA**

SCHEMA OBIETTIVO OPERATIVO N. _____

/20__

Stato Obiettivo ***

Ripartizione:

Dirigente:

Peso obiettivo rispetto al totale obiettivi del Dirigente

OBIETTIVO STRATEGICO TRIENNALE n.

Peso Obiettivo Operativo rispetto al totale obiettivo strategico ____%

DESCRIZIONE OBIETTIVO OPERATIVO ANNUALE**OUTCOME****INDICATORI**

N.	Descrizione	Tipo	Anno precedente	Esito Atteso

TARGET**CRONOPROGRAMMA AZIONI**

N	Descrizione	Inizio	Fine	Stato***
.				

CAPITOLI DI ENTRATA COLLEGATI

Capitolo	Intervento	Descrizione	Stanziato	Budget obiettivo	Note

CAPITOLI DI SPESA COLLEGATI

Capitolo	Intervento	Descrizione	Stanziato	Budget obiettivo	Note

--	--	--	--	--	--

RISORSE UMANE COLLEGATE

Capitolo	Intervento	Descrizione	Stanziato	Budget obiettivo	Note

NOTE

--

*** Lo Stato dell'Obiettivo e della singola fase può essere C=Completo I=In corso A=Annullato



CITTA' DI MASSAFRA

RIEPILOGO MISURAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI

OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI		OPERATIVI		ANNUALI	
Indicare unità organizzativa					
DIRIGENTE					
<i>OBIETTIVI OPERATIVI</i>	<i>RISULTATI</i>	<i>INDICATORI</i>	<i>TARGET</i>	<i>PESO</i>	ESITO DELLA MISURAZIONE
ObO. 1.1 Descrizione	✓	✓	✓	X %	✓
ObO. 1.2 Descrizione	✓ ✓	✓	✓	X %	✓
	✓	✓	✓	100 %	✓
NOTE da parte dell'OIV					

d) Periodicità della misurazione

Il Sistema di Misurazione si articola in fasi e modalità di misurazione differenti:

Fase	Obiettivi	Strumenti
Semestrale	Monitorare il grado di avanzamento degli Obiettivi operativi, consentire interventi di variazione ed aggiustamento rispetto alle risorse ed alle attività previste	Relazione Semestrale di Revisione (RSR), predisposta dal Segretario Generale Dirigente di Area, supportato dalle evidenze del Controllo di Gestione, in accordo con i Dirigenti di Servizio/Ufficio. La RSR evidenzia le dimensioni significative e concorda con i Dirigenti le eventuali variazioni da apportare
Annuale	Consentire la valutazione della performance organizzativa annuale. Porre le basi per la programmazione del nuovo anno	Relazione Annuale sulla performance organizzativa
Triennale	Valutare gli impatti/effetti delle policies e il grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici Triennali	Outlook Analysis da redigere con il concorso degli Stakeholders interni ed esterni coinvolti nella verifica dei differenti outcome

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

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

Per la definizione di tale albero, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore" La catena strategica del valore è ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura 3 – La catena strategica del valore



Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella 4, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'ente.

Tabella 4 – Un mappa delle funzioni e dei servizi (parziale)

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane
		Sviluppo risorse umane
		Bilancio e programmazione
	Mantenimento delle infrastrutture	Contabilità generale
		Gestione del patrimonio
		Tributi
	Gestione e sviluppo delle tecnologie	Società partecipate
		Manutenzione stabili di proprietà del comune
		Innovazioni tecnologiche
Funzioni di supporto	Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	Gestione servizi informativi
		Sviluppo serv. Informativi
		Approvvigionamenti
		Stampa
		Comunicazione
		Sicurezza del lavoro
		Servizio legale
		Pianificazione e controllo strategico
		Controllo di gestione
Supporto agli organi collegiali /politici		
Affari generali		

		Servizi statistici
		Magazzino
		Autoparco
		Politiche comunitarie
		Appalti opere pubbliche e manutenzione
Funzioni primarie	Coesione sociale	Disabilità e infermità mentale
		Anziani
		Asili nido
		Famiglie e minori
		Povertà
		Servizi immigrati
		Servizio assegnazione alloggi E.R.P.
		Dipendenze
	Servizi Istituzionali	Anagrafe
		Stato civile
		servizi elettorali
		Servizio sportello polifunzionale
		Notificazione e pubblicazione all'albo
		Protezione civile
	Politiche di gestione del territorio	Protocollo e archiviazione documentale
		pianificazione urbanistica e del territorio
		Edilizia
		Mobilità
		Servizi per l'ambiente
		Opere pubbliche
		Manutenzione strade
		Manutenzione verde pubblico
		Servizi alle imprese e commercio
		Pubblica illuminazione
		Servizio espropri
		Servizio edilizia pubblica
		Gestione risorse forestali
	Politiche educative e culturali	Scuole materne
		Servizio trasporto scolastico
		Servizio mense
		Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione
		Sport
		Cultura
Spettacolo		
Giovani		
Politiche della sicurezza	Turismo	
	Polizia Amministrativa	
	Sicurezza stradale	
		Sicurezza urbana/polizia giudiziaria

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

3.2 La declinazione organizzativa

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno del Comune e del loro contributo alle attività delineate nella catena strategica del valore. Al

fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

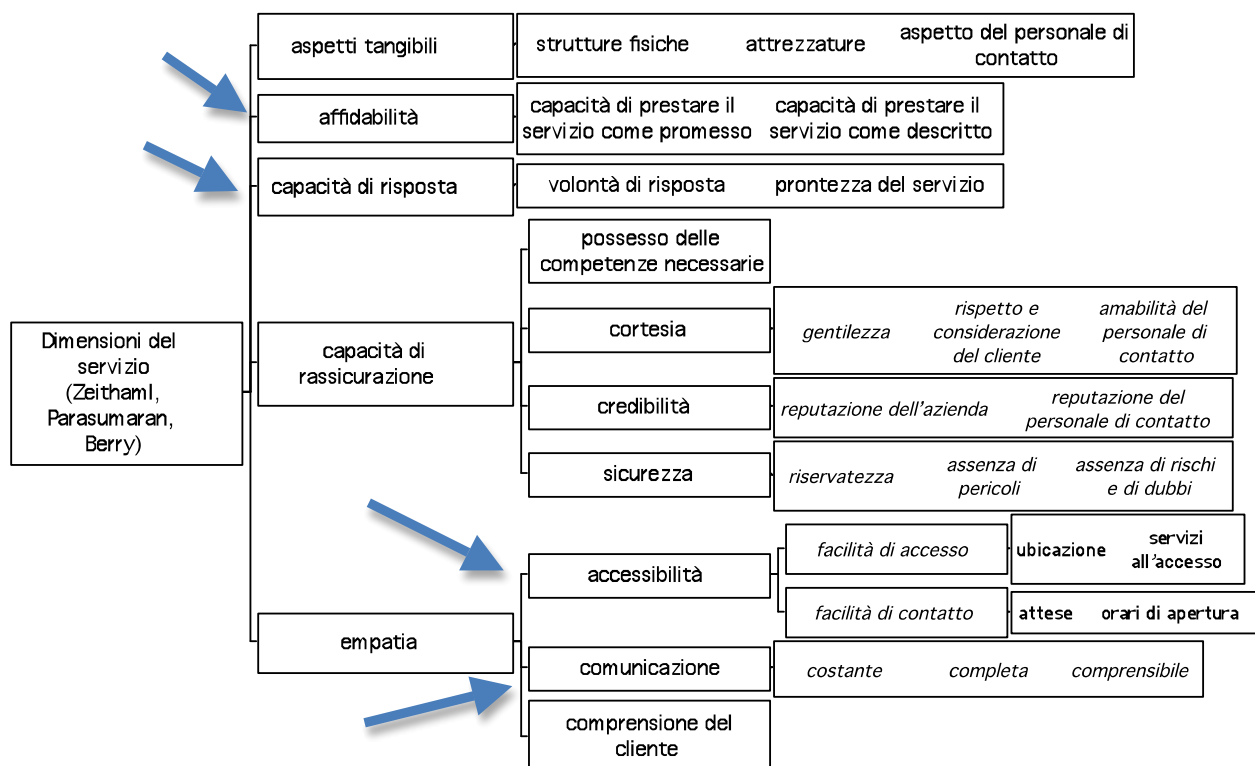
- definire la mappa dei centri di responsabilità;
- tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività;
- circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

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

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

La delibera n. 88/2010 della Civit propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi. Oltre a questa delibera, nel seguito del documento terremo conto anche del modello proposto da V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, Mc-Graw-Hill, Milano 1991, rappresentato nella figura 4, nella quale la performance è definita da un grafo ad albero a più dimensioni a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

Figura 4 – Un modello per la qualità dei servizi



Il problema principale della valutazione dei servizi è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione. Alcune di queste dimensioni sono misurabili oggettivamente (p. e. orari di apertura), altre lo sono con maggiore difficoltà (p. e. comprensibilità della comunicazione). In questi casi nel

Sistema si devono adottare misure opportune per ridurre la discrezionalità della valutazione (p. e. indagini di *customer satisfaction*). In ogni caso, la Civit impone di associare un “valore programmato” (*target*) a ciascun indicatore di qualità.

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

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera Civit n. 88/2010 sono quattro: **accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia**. La stessa delibera prevede anche che si “possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato”. E’ opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate da Civit trovano corrispondenza nel modello della figura 4 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati nella tabella 5 e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Tab. 5 Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI		INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	-	numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale
	-	numero di ore di apertura giornaliera/totale
	-	numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale
	-	unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale
	-	posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	-	numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati
	-	numero visitatori sito internet
	-	numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati
	-	numero richieste pervenute mensilmente via e-mail
	-	numero telefonate mensili
	-	numero di ore medio giornaliero per la copertura dell’accessibilità multicanale
Tempestività	-	numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale
	-	tempo medio di erogazione del servizio
	-	tempo medio di attesa per l’accesso ai servizi
	-	tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono
	-	tempo medio di evasione di una pratica di segreteria
Trasparenza	-	numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase
	-	numero di giorni necessari all’aggiornamento delle info sul sito
	-	numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi
	-	numero di giorni necessari all’aggiornamento delle info sul sito
Costo per unità di output	-	numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni
	-	costo del servizio/numero di pratiche evase
Conformità	-	numero pratiche evase conformemente/totale pratiche
	-	numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati

Allegato 2. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

1 I sistemi di controllo interno

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

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
LOGICA	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
STRUMENTI	Normativa, principi di revisione contabile
TEMPI	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009</i>	
SOGGETTI	OLIV supportato da servizi finanziari
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
TEMPI	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte dell'OIV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
<i>La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001</i>	
SOGGETTI	Oiv Dirigenti

OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
STRUMENTI	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	Annuale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

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

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

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

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

- a) l'utilizzo di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi del albero della performance;
- b) l'attribuzione degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG;
- c) l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione
- d) la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse –risultati.

Allegato 3. Sistema di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti

1 Sistema di valutazione annuale dei dirigenti

In fase di approvazione del piano delle performance dovranno essere attribuiti ad ogni dirigente obiettivi operativi annuali il cui peso complessivo dovrà essere pari al punteggio di 100.

La valutazione complessiva si compone di due elementi di valutazione i cui pesi compongono una valutazione massima complessiva di punti 100:

elemento di valutazione	peso
A- <u>capacità di raggiungimento degli obiettivi operativi annuali</u> per l' 70% del totale;	70 punti
B- <u>competenze manageriali</u>	30 punti
<u>totale</u>	100 punti

L'attribuzione del punteggio relativamente all'elemento di valutazione "A - capacità di raggiungimento degli obiettivi" è definita dall'OIV attraverso la somma dei pesi attribuiti ad ogni obiettivo. (in caso di raggiungimento di tutti gli obiettivi al dirigente saranno attribuiti 70 punti ovvero cifra proporzionalmente inferiore in caso di raggiungimento parziale di obiettivi o di mancato raggiungimento).

Ai sensi dell'art. 9 lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, sono da considerarsi quali indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, gli indicatori connessi agli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed agli obiettivi trasversali, ai quali nella loro somma non può essere assegnato un peso inferiore a quello degli altri obiettivi singolarmente considerati.

L'attribuzione del punteggio relativamente all'elemento di valutazione "B-competenze manageriali" è definita come segue.

2 Sistema di valutazione annuale dei dirigenti – competenze manageriali

I comportamenti organizzativi che il Comune di Massafra ritiene essere le migliori modalità di svolgimento ed espletamento delle attività dirigenziali e che rappresentano quindi l'espressione delle capacità, in logica qualità totale, che il Comune di Massafra richiede ai suoi dirigenti riguardano:

1. L'autonomia decisionale
2. La leadership
3. La valorizzazione delle risorse umane
4. L'innovazione
5. La determinazione

- 6. L'integrazione
- 7. La conoscenza o apprendimento
- 8. L'organizzazione
- 9. L'efficienza gestionale

1. AUTONOMIA DECISIONALE

Per autonomia decisionale il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente :

- di identificare i problemi e gli obiettivi,
- di definire il processo decisionale,
- di riconoscere l'importanza della decisione ed essere in grado di comunicarla e farla recepire;
- di valutare i rischi dell'azione intrapresa,
- di accettare i rischi ed assumere le responsabilità.

2. LEADERSHIP

Per leadership il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- di fornire e stimolare modelli di comportamento e di prestazioni orientati ai risultati;
- di dirigere le risorse a disposizione efficacemente verso il raggiungimento degli obiettivi ;
- di promuovere consenso e coesione.

3. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Per valorizzazione delle risorse umane il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- la capacità del dirigente di responsabilizzare i propri collaboratori,
- fornire un quadro chiaro delle rispettive competenze assegnando loro obiettivi coerenti; promuovere la motivazione massimizzando la convergenza degli interessi e delle aspirazioni personale dei collaboratori con gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- creare un clima partecipativo ed incoraggiante tale da ottenere un contributo di idee e proposte da parte dei collaboratori sulle decisioni od iniziative da prendere in una visione comune di reparto,
- valutazione adeguata dei collaboratori ex art. 9 lett. d) d.l. 150/09

4. INNOVAZIONE

Per innovazione il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente :

- di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove, ad esempio adattando nuovi procedimenti amministrativi o procedure tecniche perative o migliorando quelle esistenti.

5. DETERMINAZIONE

Per determinazione il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- di agire con risolutezza ed efficacia perseverando nello sforzo di conseguire i risultati prefissi, rispettando il principio di priorità.
- di resistere allo stress e di autocontrollo anche in situazioni complicate e critiche.

6. INTEGRAZIONE

Per integrazione il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- di ascoltare , convincere razionalmente,

- di comunicare ai processi a monte le proprie esigenze concordando con essi gli input.
- di considerare il processo a valle(gli utilizzatori del proprio output) un cliente da soddisfare nelle sue necessità.

7. CONOSCENZE ED APPRENDIMENTO

Per conoscenze ed apprendimento il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- di conoscere la normativa con precisione, puntualità ed autorevolezza, aggiornandosi tempestivamente senza indurre in inutili discussioni sulla corretta interpretazione di leggi, circolari, regolamenti e procedure.
- di assistere con competenza e professionalità gli organi di governo dell'ente.

8. ORGANIZZAZIONE

Per organizzazione il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- di definire ruoli e responsabilità dei collaboratori definendo con equità e congruità i carichi di lavoro, identificando vincoli strutturali per la realizzazione di programmi e progetti.

9. EFFICIENZA GESTIONALE

Per efficienza gestionale il Comune di Massafra intende la capacità del dirigente:

- di ottimizzare l'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili.

Al fine, quindi di valutare i "COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI", vengono individuate delle MACRO AREE chiamate "fattori di valutazione", così in sintesi nomenclati:

- **CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO**
- **CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE**
- **CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI NON BUROCRATICI**
- **CAPACITA' DI GESTIRE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE**
- **CAPACITA' DI GESTIRE IL CONTROLLO- QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO**
- **ORIENTAMENTO AL PROCESSO E CAPACITA' DI ADATTAMENTO.**

In altri termini l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda. Preso atto che il dirigente X, in rapporto agli obiettivi assegnati, ha raggiunto i seguenti risultati (Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati) occorre stabilire come, con quali modalità, esplicitando quali capacità ed abilità egli ha ottenuto tali risultati. Ovvero con quali capacità di gestione del tempo lavoro, con quali capacità di gestione del personale, con quale capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici, con quali capacità di gestire il controllo, con quale qualità dell'apporto personale specifico, ed infine con quale capacità di adattamento.

Inoltre le capacità, come sopra descritte, esplicitate dal dirigente nel conseguimento dei risultati prefissi in quale grado hanno rispecchiato i comportamenti organizzativi voluti dal comune di Massafra. Ad esempio, la capacità di gestire il controllo si è espletata mediante l'elaborazione del piano di sviluppo globale degli obiettivi; mediante la pianificazione delle attività e la tempificazione delle stesse; mediante l'identificazione ed eliminazione delle anomalie; l'identificazione e il recupero dei ritardi, ecc.

Ogni Fattore di valutazione viene ulteriormente specificato e dettagliato in fattori esplicativi

Per la componente CAPACITA' MANAGERIALI vengono attribuiti 30 punti .

I comportamenti manageriali sono valutati secondo l'allegata scheda, riportante i criteri di cui all'art. 9 lett. c) e d) del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017. (Allegato 4)

L'OIV dopo essersi confrontato con i dirigenti, e sentito il Segretario Generale, individua , gli skill su cui effettuare la valutazione .

Ponderazione: Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso % agli Skill individuati. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100%) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

Valutazione: per la valutazione della componente manageriale si terrà conto :

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Non adeguato	Da 1 a 2
B	Parzialmente adeguato	Da 3 a 4
C	Buono	Da 5 a 6
D	Adeguato	Da 7 a 8
E	Eccellente	Da 9 a 10

Punteggio ponderato skill : calcolato moltiplicando la valutazione per il peso percentuale per ogni singolo skill.

Punteggio ponderato totale skill : somma del punteggio ponderato skill .

Punteggio totale. : punteggio ponderato totale skill per il valore massimo conseguibile pari a 30

3 Attribuzione delle risorse secondo le fasce di merito e le fasce economiche

La valutazione della performance individuale dei dirigenti comporta la loro articolazione nelle seguenti cinque fasce di merito, sulla scorta dei punteggi determinati dalle risultanze delle schede di valutazione individuale e nelle seguenti n.3 fasce economiche di retribuzione:

Fasce di merito			Fasce economiche di retribuzione		
FASCIA	Punteggio di riferimento:	Giudizio	Bassa 60% del fondo di risultato	Media 30% del fondo di risultato	Alta 10% del fondo di risultato
A	da 92 a 100	Eccellente	n...dirigenti	n...dirigenti	n...dirigenti
B	da 81 a 91	Ottimo			
C	da 70 a 80	Buono			
D	da 59 a 69	Sufficiente			
E	Da 41 a 58	Insufficiente			
F	Fino a 40	Inadeguato			

L'attribuzione nelle schede di valutazione individuale di un punteggio compreso tra 0 e 40 determina la valutazione negativa da parte dell'OLIV.

L'OLIV in tal caso trasmette gli atti al Sindaco, all'Ufficio Procedimenti Disciplinari, al Segretario Generale ai fini delle disposizioni di cui all'art. 3 c. 5bis del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017.

La distribuzione della retribuzione di risultato avviene nel modo seguente:

- I dirigenti classificati nelle fasce di merito A B e C partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti, alla ripartizione del primo 50% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nelle fasce di merito A e B partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ulteriore 35% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nella fascia di merito A partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ultimo 15% del fondo disponibile per le premialità di risultato;

Successivamente, il calcolo delle singole quote di retribuzione di risultato da attribuire ai dirigenti fascia per fascia è effettuato applicando le seguenti formule:

$Q_{max} = (qrf / (cd1 + cd2 + cd3 + cd4 + cd5 + cd6))$;

Q_{max} = quota di retribuzione di risultato spettante al dirigente che ha conseguito il punteggio più alto;
 $cd1...6$ = coefficiente di partecipazione alla quota di fondo attribuita alla fascia, tale coefficiente è calcolato semplicemente dividendo per 100 ognuno dei punteggi conseguiti dai dirigenti;

qrf = quota fondo risultato attribuito alla fascia.;

$Q_{spc1...6} = (Q_{max} * cd1...6)$;

$Q_{spc1...6}$ = quota di retribuzione spettante ad ogni altro dirigente diverso da quello che ha conseguito il punteggio più alto.

4 Procedura di valutazione

1. La valutazione finale della performance individuale è effettuata con cadenza annuale.
2. In corso di esercizio i dirigenti e i funzionari cui sono state assegnate funzioni di alta professionalità, redigono e trasmettono all'OIV reports quadrimestrali sull'attività compiuta, ai fini del monitoraggio e della misurazione finale della performance.
3. L'Organismo indipendente di valutazione comunica la valutazione finale a ciascun dirigente e a ciascun funzionario cui sono state assegnate funzioni di alta professionalità, i quali possono presentare una sola volta memorie e deduzioni entro dieci giorni dal ricevimento. L'OIV controdeduce e comunica ai dirigenti ed ai funzionari cui sono state assegnate funzioni di alta professionalità interessati i provvedimenti adottati. **Nell'ipotesi di conferimento di incarico dirigenziale ad interim per vacanza**

del posto conferito ad un unico soggetto, spetta al medesimo una maggiorazione della retribuzione di risultato pari al 100% se la sostituzione è avvenuta per l'intero anno o ridotta proporzionalmente in rapporto alla durata dell'incarico, sempre a seguito di valutazione dell'OLIV sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti organizzativi, come disciplinati dal SMVP per la valutazione della performance individuale nei casi ordinari.

Nell'ipotesi di conferimento di incarico dirigenziale ad interim per vacanza del posto conferito a più soggetti, la liquidazione della retribuzione di risultato a ciascun dirigente sostituto avverrà, sempre a seguito di valutazione dell'OLIV sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti organizzativi, come disciplinati dal SMVP per la valutazione della performance individuale nei casi ordinari, secondo il seguente calcolo:

- analisi da parte dell'OLIV del peso previsto nel PdiP dell'obiettivo o della somma degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente sostituto;
- ripartizione in parti uguali tra i dirigenti sostituti del peso dell'obiettivo di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che va ad aggiungersi al valore del punto precedente;
- verifica di quanto degli obiettivi assegnati sia stato realizzato da ciascun dirigente in caso di successione nell'anno, sulla base dei reports presentati dai dirigenti che si siano avvicinati nell'anno. La retribuzione di risultato sarà rapportata quindi non al tempo di sostituzione, ma al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnato calcolato come sopra riportato.

ESEMPIO: interim ripartizione ALFA, totale peso obiettivi della ripartizione pari a 100, con incarico a Dirigenti X, Y e Z come segue:

- ❖ 2 obiettivi a Dirigente X dal peso previsto nel PdiP del 30% del totale degli obiettivi della Ripartizione
- ❖ 2 obiettivi a Dirigente Y dal peso previsto nel PdiP del 20% del totale degli obiettivi della Ripartizione
- ❖ 1 obiettivo a Dirigente Z dal peso previsto nel PdiP del 10% del totale degli obiettivi della Ripartizione
- ❖ ripartizione in parti uguali tra i dirigenti sostituti del peso dell'obiettivo di prevenzione della corruzione e della trasparenza pari a 40%, con il seguente risultato

Dirigente X : peso obiettivi assegnati del 43,3%

Dirigente Y: peso obiettivi assegnati del 33,3%

Dirigente Z: peso obiettivi assegnati del 23,3%

- ❖ In caso di cessazione dell'interim o di successione nell'interim: se il Dirigente X ha realizzato il 20% del 43,3% assegnato avrà diritto alla retribuzione di risultato a tale valore rapportata, così come il Dirigente K che lo sostituisca, o il titolare dell'incarico, se realizzerà il restante 23,3% avrà diritto alla relativa retribuzione di risultato.

Il punteggio degli obiettivi sarà calcolato non in settantesimi, ma in centesimi, in quanto i comportamenti manageriali costituiscono già oggetto di valutazione del dirigente in riferimento alla propria ripartizione.

In relazione ai comportamenti manageriali valutati con riferimento alla propria Ripartizione, viene aggiunto agli stessi un punto in caso di raggiungimento degli obiettivi ad interim per almeno l'80%".

4. La Giunta comunale con propria deliberazione prende atto dei provvedimenti trasmessi dall'OIV e dispone la corresponsione della retribuzione di risultato. Qualora la Giunta comunale ritenesse di discostarsi dalle valutazioni dell'OIV, adotta provvedimento fortemente motivato.

5. In caso di contrasto tra il valutatore ed il valutato, l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio o mediante il ricorso ai collegi previsti dall'art. 410 c.p.c., come modificato con la legge 183/2010¹.

5 Rendicontazione dei risultati

1. La rendicontazione dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili è attestata nella relazione sulla performance approvata dalla Giunta comunale entro il primo quadrimestre e validata dall'Organismo indipendente di valutazione.

2. Il documento del rendiconto dei risultati e la relazione sulla performance vengono trasmessi al Consiglio comunale ed ai competenti organi esterni. Vengono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente per renderli noti ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi, in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente.

¹ (La CIVIT - commissione per la valutazione la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni - con la delibera n. 124 del 22 dicembre 2010 boccia le procedure di conciliazione relative ai processi di valutazione della performance adottate da molte amministrazioni. Infatti, in molti casi gli organismi di conciliazione sono stati individuati tra le figure gerarchicamente sovraordinate al valutatore, venendo così meno l'esigenza di imparzialità ed estraneità all'amministrazione prevista dalla delibera n. 104/2010 della predetta commissione).