



CITTÀ DI RIVOLI

Corso Francia 98 - 10098 Rivoli (TO) - tel. 011.9513300 - fax 011.9513399
comunerivoli@cert.ruparpiemonte.it
P.IVA 00529840019

**Il sistema di misurazione e valutazione
della performance
nel Comune di Rivoli**

Adottato con deliberazione della Giunta comunale n. 400 del 20.12.2011
Aggiornato con deliberazione Giunta comunale n. 323 del 3.12.2020

1. Premessa

Il presente documento è adottato ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché dell'articolo 37 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Rivoli.

E' aggiornato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, come modificato con d.lgs. n. 74/2017, e delle "Linee guida" del Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di Performance.

In questo "**Sistema**" sono descritti e stabiliti, per il Comune di Rivoli:

- a) la struttura del ciclo della performance e le scadenze delle relative fasi;
- b) le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni;
- c) le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale;
- d) le caratteristiche essenziali a cui si devono conformare gli obiettivi di performance;
- e) i parametri di valutazione delle competenze professionali, manageriali e comportamentali dei dipendenti;
- f) le modalità per l'assegnazione degli obiettivi, per le verifiche intermedie e per le valutazioni finali;
- g) la procedura di conciliazione in caso di dissenso sulla valutazione ottenuta;
- h) le modalità di raccordo e integrazione del ciclo della performance con i documenti di programmazione finanziaria;
- i) le modalità di raccordo del ciclo della performance con il sistema dei controlli;
- l) il sistema degli indicatori di performance e il benchmarking.

Questo documento non tratta invece del sistema premiale di cui all'articolo 38 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, e cioè del sistema che determina le regole di ripartizione delle risorse economiche destinate alla premialità tra i dipendenti, sulla base del punteggio ottenuto ogni anno a conclusione del processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

1 – Principi fondamentali, finalità e valori di riferimento

Il Sistema di misurazione e di valutazione della Performance (S.M.V.P.), Organizzativa e individuale, traduce il modello di "Governance duale" e si pone quale "Mission" l'orientamento della prestazione del personale dipendente verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di "direzione per obiettivi" (M.b.O.) e come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance organizzativa e individuale (Giudizio sui risultati e sulla gestione).

Il Sistema è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sia sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, sia dei comportamenti, delle capacità professionali sviluppate (Giudizio di valore).

L'aggiornamento del Sistema di misurazione e di valutazione performance, organizzativa e individuale, è realizzato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 74/2017, nonché dall'esigenza di dotare l'Ente di un adeguato Sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie in attuazione ai principi ed ai criteri di cui al decreto n. 150/2009 e al d.lgs n. 74/2017.

Il Sistema si pone quale obiettivo principale quello del miglioramento costante dell'organizzazione, il riconoscimento e la valorizzazione dipendenti, delle loro capacità, dei risultati e del merito.

Pone l'accento sulla gestione e sulle prestazioni tramite la fissazione di obiettivi strategici e gestionali di carattere innovativo, sfidante in coerenza con le linee ed i documenti programmatici. La direzione per obiettivi (M.b.O.) dà, infatti, continuità al flusso di programmazione ed è strumentale alla realizzazione degli indirizzi programmati.

I valori cui si ispira il Sistema sono:

- promuovere politiche e conseguimento di Obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze dei cittadini ed utenti;
- accrescere la cultura dell'orientamento all' "utente" (esterno ed interno) per promuovere una logica di servizio;
- promuovere la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa tramite rilevazione del grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati;
- verificare il conseguimento degli obiettivi programmati;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- regolamentare, dal punto di vista della trasparenza e della par condicio, un Sistema incentivante per premiare il merito e la professionalità;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nella sua dimensione orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere l'assegnazione degli Obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e di dialogo;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate al fine della loro valorizzazione.

2. Il ciclo della performance

1. L'articolazione nel tempo del ciclo della performance dipende dalla data di approvazione dei documenti programmatori dell'ente. Le scadenze fissate nel presente documento sono basate sul presupposto che il bilancio finanziario di previsione sia adottato dal Consiglio comunale entro il 31 dicembre dell'anno precedente. Qualora tale atto sia approvato nei mesi successivi, il Nucleo di valutazione stabilisce le conseguenti nuove tempistiche, ad eccezione della naturale scadenza del ciclo, che resta fissata al 31 dicembre di ogni anno.

2. Il *ciclo della performance* copre un arco di circa 15 mesi. Inizia nel quarto trimestre dell'anno precedente con le procedure per la stesura dei documenti di programmazione e pianificazione e si conclude il 31 dicembre. I mesi successivi sono dedicati alla misurazione e valutazione della performance, alla determinazione dei premi per i dipendenti e alla stesura della relazione finale sulla performance.

3. Il *livello strategico* è definito con il Documento unico di programmazione (D.U.P.) – Sezione strategica proposto dalla Giunta comunale ed approvato dal Consiglio Comunale collegato al Bilancio di di previsione dell'Ente.

4. Il *livello operativo* annuale è definito con il Piano esecutivo di gestione (PEG) approvato dalla Giunta e dal D.U.P. – Sezione Operativa.

Gli obiettivi strategici proposti dalla Giunta comunale ed approvati dal Consiglio comunale vengono articolati con il PEG in obiettivi operativi annuali, i quali possono coinvolgere (a seconda della loro natura) una sola Direzione o più Direzioni. Peraltro, il PEG può definire obiettivi operativi che non fanno riferimento a un obiettivo strategico. Costituisce parte del PEG il Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) con il quale sono definiti e assegnati:

- gli obiettivi di performance organizzativa;
- gli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti.

Nel Piano annuale della Performance sono definiti alcuni degli Obiettivi operativi previsti nel PEG e selezionati dai dirigenti tra quelli più significativi, sfidanti e rilevanti per il miglioramento delle attività, dei processi e dei servizi.

5. Entro venti giorni dall'adozione del PEG, i Dirigenti assegnano gli obiettivi ai Funzionari responsabili di Servizio (PO) e, di concerto con questi ultimi, a tutti i dipendenti delle rispettive Direzioni.

6. Fase di monitoraggio e controllo: entro il mese di settembre, i Dirigenti – con il supporto dei Responsabili della misurazione e del Servizio Controllo di gestione - effettuano una misurazione intermedia della Performance Organizzativa e individuale tramite specifici report con i quali viene verificato l'andamento delle Performance rispetto agli Obiettivi assegnati, segnalando eventuali criticità, necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. Tali report sono sottoposti all'analisi e valutazione del Nucleo di valutazione.

7. Entro il mese di aprile dell'anno successivo il Nucleo di valutazione effettua:

- la misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa, tramite le strutture tecniche preposte alla misurazione e la struttura del Controllo di gestione;
- la valutazione della Performance individuale dei Dirigenti.

I Dirigenti valutano la performance dei dipendenti delle rispettive Direzioni.

8. Entro il 30 giugno dell'anno successivo, viene approvata la "Relazione finale sulla Performance", previa validazione tecnica da parte del Nucleo di valutazione. La stessa può essere unificata al Rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del T.U. n. 26772000 e s.m.i..

La Relazione sulla Performance è predisposta dai Dirigenti dell'Ente evidenziando a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli Obiettivi programmati ed alle risorse finanziarie, umane e strumentali utilizzate, con rilevazione degli eventuali scostamenti ed il Bilancio di genere realizzato

Ciclo e attori della performance:

La sottostante tabella sintetizza le diverse fasi del ciclo e i soggetti coinvolti.

Fase	Documento	Soggetto
<i>Fase 1 - Definizione e assegnazione degli obiettivi</i>		
Definizione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione su base triennale	D.U.P. – Sezione Strategica	Giunta Comunale (proposta) e Consiglio Comunale (approvazione) Sindaco (assegnazione)
Definizione e assegnazione ad Aree e ai Servizi degli obiettivi di Performance organizzativa	Piano esecutivo di gestione, che comprende il Piano dettagliato degli obiettivi	Giunta Comunale
Definizione e assegnazione ai Dirigenti degli Obiettivi di performance individuale		Dirigenti
Definizione degli Obiettivi operativi personale a livello, di comparto		
Pubblicazione sul sito web istituzionale del Piano esecutivo di gestione	Pubblicazione sul sito web	Segretario generale
Definizione e assegnazione alle PO degli obiettivi di performance individuale	Scheda assegnazione obiettivi	Dirigente
Definizione e assegnazione a tutti i dipendenti degli obiettivi di performance individuale	Scheda assegnazione obiettivi	Dirigente + PO

<i>Fase 2 - Controllo e verifiche periodiche</i>		
Verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa ed eventuali correzioni	Report Dirigenti e Controllo di gestione	Nucleo di Valutazione
Verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti ed eventuali correzioni		
Verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale delle PO e degli altri dipendenti ed eventuali correzioni	Scheda di valutazione	Dirigente
<i>Fase 3 - Valutazione della performance</i>		
Misurazione e Valutazione della <i>performance organizzativa</i> dei Servizi	Report Responsabili Servizi e Controllo di gestione	-Nucleo di Valutazione -Cittadini/utenti (artt. 7, 19-bis d.lgs.n. 150/2009, come modificato con d.lgs. n. 74/2017
Misurazione e Valutazione della <i>performance individuale dei Dirigenti</i>	Scheda di valutazione	-Nucleo valutazione (Obiettivi) - Sindaco (Comportamenti organizzativi)
Valutazione della <i>performance individuale delle PO</i>	Scheda di valutazione	Dirigente
Valutazione della performance individuale dei dipendenti	Scheda di valutazione	Dirigente + P.O.
<i>Fase 4 - Applicazione del sistema premiale</i>		
Applicazione del sistema premiale a tutti i dipendenti sulla base delle valutazioni	Determinazioni	Dirigente risorse umane
<i>Fase 5 - Relazione finale sulla performance</i>		
Relazione finale sulla performance	Relazione	Dirigenti
Validazione della relazione finale sulla performance Approvazione Relazione performance	Atto del Nucleo di valutazione Deliberazione Giunta Comunale	Nucleo di valutazione Giunta Comunale

<i>Fase 6 - Trasparenza e integrità</i>		
Pubblicazione della relazione finale sulla performance	Pubblicazione sul sito web	Segretario generale
Pubblicazione dei dati relativi all'utilizzo del sistema premiante	Pubblicazione sul sito web	Dirigente risorse umane

3. Oggetto della misurazione e valutazione.

L' art. 3, comma 2, del decreto legislativo n. 150 del 2009 prevede che *"Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti"*.

La Performance complessiva del Comune si articola:

1. nella Performance organizzativa di Ente e/o delle Aree e/o dei Servizi. (c.d. di Struttura);
2. nella Performance individuale dei dirigenti e delle P.O.
3. nella Performance individuale del personale a livello, di comparto.

La Performance complessiva di Ente è rendicontata annualmente con la Relazione sulla Performance, approvata dall'Organo di indirizzo politico e validata tecnicamente dal NdV.

4. Caratteristiche degli obiettivi di performance organizzativa e individuale

(art. 5 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e .m.i.)

Gli obiettivi di Performance organizzativa e individuale devono essere:

- a) sfidanti, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale dell'ente, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione;
- b) innovativi, non ripetitivi di compiti ordinari/istituzionali correlati alla posizione occupata;
- c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- d) misurabili in termini concreti e chiari;
- e) riferibili a un arco di tempo determinato, di norma corrispondente a un anno;
- f) commisurati, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard nazionali e/o da comparazioni con Comuni aventi analoghe caratteristiche demografiche e socio-economiche;
- g) basati su elementi confrontabili, ove possibile, con gli analoghi dati dell'ente relativi al triennio precedente;
- h) commisurati alle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate.

Le *attività di gestione "ordinaria ed istituzionali"*, come tali, non possono essere considerate Obiettivi di Performance ai fini del Sistema di misurazione e di valutazione e della retribuzione di risultato.

Il numero di Obiettivi di Performance da assegnare, nel rispetto delle caratteristiche di cui all'art. 4, sarà pari:

- a n. 2 per la Performance Organizzativa;
- a n. 2 per la Performance individuale,

salve esigenze circostanziate e fermo restando "il peso" complessivo assegnato ad entrambe le aree di valutazione.

5. La Performance organizzativa: ambiti di misurazione e di valutazione

La Performance organizzativa è l'elemento centrale del Piano della Performance e riguarda i risultati attesi nelle attività e nei servizi resi.

E' multidimensionale e gli ambiti di misurazione di valutazione riguardano:

a) il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini;

d) la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali;

e) lo sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con i cittadini,

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Annualmente vengono definiti ed assegnati sino a n. 2 obiettivi di Performance organizzativa da declinare: per l'intero Ente ovvero per Direzione o per Servizio.

Ogni Obiettivo di Performance organizzativa è corredato:

- dal Piano di azione o di interventi;
- da uno o più indicatori;
- dal target atteso da utilizzarsi per la valutazione finale sul grado di raggiungimento dell'obiettivo. Tale grado di raggiungimento è espresso nella valutazione finale con un punteggio da 1 a 100.

Il peso complessivo assegnato alla valutazione degli Obiettivi di Performance Organizzativa è pari al 40%, ai sensi dell'art. 9 comma 1, lett. a) d.lgs. citati.

6. Performance individuale: ambiti di misurazione e di valutazione
(art. 9 del decreto legislativo n. 150 del 2009)

Dirigenti

La misurazione e la valutazione della *performance individuale* dei Dirigenti è collegata ai seguenti fattori:

A) al grado di raggiungimento degli Obiettivi di Performance Organizzativa di Ente, di area o di servizio a cui è attribuito un peso prevalente del 40%, ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett. a) dei citati d.lgs (cfr. art. 5)

I punteggi ottenuti per la Performance organizzativa di ogni Servizio di competenza (cfr. art. 5) vengono sommati e mediati, ottenendo un punteggio finale compreso tra 1 e 100.

B) al raggiungimento di specifici Obiettivi individuali, con peso pari al 20% (Performance individuale);

Il grado di raggiungimento di ogni obiettivo è valutato da 1 a 100; quindi si sommano e si mediano i punteggi, ottenendo ancora un punteggio complessivo sugli obiettivi da 1 a 100.

C) ai "Comportamenti organizzativi", con peso pari al 40%, declinati in:

c1) alla qualità del contributo assicurato per l'innovazione e la gestione del cambiamento (peso 10%).

Viene attribuito un punteggio da 1 a 100.

c2) alle competenze professionali e manageriali dimostrate (peso 25%)

Ogni singolo fattore delle competenze professionali e manageriali (cfr. allegato) è valutato da 1 a 100; quindi si sommano e si mediano i punteggi, ottenendo ancora un punteggio complessivo sulle competenze da 1 a 100.

c3) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (peso 5%).

Viene attribuito un punteggio da 1 a 100.

Il punteggio ottenuto per ciascuno dei fattori viene rapportato al "peso" del fattore medesimo; i punteggi in tal modo ottenuti sono poi sommati e mediati. Si ottiene così una valutazione individuale complessiva espressa in centesimi.

Posizioni organizzative (P.O.)

(con estensione ad Alte professionalità (AP), Alte specializzazioni (AS, qualora in servizio).

La misurazione e valutazione della Performance individuale dei Funzionari incaricati di Posizione Organizzativa di Servizio (PO) è collegata:

A) al grado di raggiungimento degli Obiettivi di performance Organizzativa di Ente, di area o di Servizio a cui è attribuito un peso prevalente pari al 40%, ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett.a) dei citati d.lgs.

I punteggi ottenuti per la performance organizzativa del Servizio di competenza (cfr. art. 4) vengono sommati e mediati, ottenendo un punteggio finale compreso tra 1 e 100.

B) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, con peso del 20% (Performance individuale).

Il grado di raggiungimento di ogni obiettivo è valutato da 1 a 100; quindi si sommano e si mediano i punteggi, ottenendo ancora un punteggio complessivo

sugli obiettivi da 1 a 100.

C) ai "Comportamenti Organizzativi", con peso pari al 40%, sono declinati in:

c1) *alla qualità del contributo assicurato alla Performance generale del Servizio (peso 20%);*

Viene attribuito un punteggio da 1 a 100.

c2) alle competenze professionali e specialistiche dimostrate
(peso 20%)

Ogni singolo fattore delle competenze professionali e specialistiche (cfr. allegato) è valutato da 1 a 100; quindi si sommano e si mediano i punteggi, ottenendo ancora un punteggio complessivo sulle competenze da 1 a 100.

Il punteggio ottenuto per ciascuno dei quattro fattori viene rapportato al "peso" del fattore medesimo; i quattro punteggi in tal modo ottenuti sono poi sommati e mediati. Si ottiene così una valutazione individuale complessiva espressa in centesimi.

Personale dipendente a livello, di comparto

La misurazione e valutazione della Performance individuale dei dipendenti di comparto non titolari di incarico dirigenziale, di PO o di AP è collegata:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 60%):

Il grado di raggiungimento di ogni obiettivo è valutato da 1 a 100; quindi si sommano e si mediano i punteggi, ottenendo ancora un punteggio complessivo sugli obiettivi da 1 a 100.

b) alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi (peso 40%)

Ogni singolo fattore delle competenze professionali e dei comportamenti (cfr. allegato) è valutato da 1 a 100; quindi si sommano e si mediano i punteggi, ottenendo ancora un punteggio complessivo sulle competenze da 1 a 100.

Il punteggio ottenuto per ciascuno dei due fattori viene rapportato al "peso" del fattore medesimo; i due punteggi in tal modo ottenuti sono poi sommati e mediati. Si ottiene così una valutazione individuale complessiva espressa in centesimi.

7. Modalità per l'assegnazione degli obiettivi, per le verifiche, la misurazione e le valutazioni

Assegnazione degli obiettivi

Obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali ai Dirigenti

In sede di predisposizione del PEG/PDO la Giunta definisce – nel rispetto dei criteri e delle caratteristiche di cui all'art. 4 - gli obiettivi di Performance organizzativa dei Servizi e gli Obiettivi di Performance individuale *dei Dirigenti*, nonché le risorse finanziarie, umane e strumentali da assegnare a ogni Direzione.

Ai sensi dell'art. 5, comma 1-ter dei citati d.lgs. nel caso di differimento del termine di adozione del Bilancio di previsione degli Enti territoriali, devono comunque essere definiti ed assegnati gli Obiettivi di performance Organizzativa e individuale per con-

sentire la continuità dell'azione amministrativa.

La proposta degli Obiettivi di Performance Organizzativa e di Performance individuali - predisposta su apposite schede che declinano la denominazione ed il contenuto degli Obiettivi, il Piano di azione/interventi, del Target atteso, degli indicatori di risultato e delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate - è sottoposta a ogni Dirigente, che dichiara per iscritto di condividere ed accettare.

Non possono essere inseriti tra gli Obiettivi di Performance attività o progetti altrimenti già gestiti e/o finanziati.

Qualora un Dirigente ritenga irraggiungibile totalmente o parzialmente un obiettivo, questo viene discusso in contraddittorio tra il Sindaco o l'Assessore delegato e il Dirigente. In caso di mancato condivisione, la proposta è sottoposta al parere del Nucleo di valutazione allo scopo di addivenire a una condivisione dell'obiettivo. Qualora risulti impossibile raggiungere una condivisione, il parere del Nucleo è inserito nell'atto di adozione del PEG. Il Nucleo terrà conto di tale parere in sede di valutazione della performance.

Obiettivi di performance individuale ai dipendenti non Dirigenti

Entro venti giorni dall'adozione del PEG, ogni Dirigente assegna gli obiettivi annuali ai Funzionari in posizione organizzativa della propria Direzione e, di concerto con questi ultimi, al restante personale.

Gli obiettivi assegnati ai Funzionari in PO o ad altri dipendenti non possono essere un mero ribaltamento degli obiettivi assegnati dalla Giunta al Dirigente; i sub-obiettivi, le responsabilità e gli indicatori propri della funzione dirigenziale non possono coincidere con quelli degli altri dipendenti.

Gli obiettivi devono essere condivisi da chi li riceve; il destinatario degli obiettivi firma l'apposita scheda per accettazione, e può comunque annotare sulla medesima eventuali rilievi.

Non possono essere inseriti tra gli Obiettivi di Performance attività o progetti altrimenti già gestiti e/o finanziati.

Monitoraggio e verifiche in corso di esercizio

Obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali ai Dirigenti

Alle scadenze fissate, il Nucleo di valutazione effettua, tramite specifici report dei dirigenti e del Controllo di gestione un monitoraggio e la verifica intermedia sul grado di raggiungimento degli obiettivi, in contraddittorio con i Dirigenti interessati. L'esito della verifica è riportato in apposito verbale.

Qualora il Nucleo rilevi criticità che possono impedire il raggiungimento finale dell'obiettivo:

- se tali criticità sono imputabili esclusivamente all'operato del Dirigente, le valutazioni del Nucleo sono segnalate per iscritto al Dirigente interessato, al Sindaco e all'Assessore competente;
- se tali criticità non sono imputabili al Dirigente, ma causate da fatti sopravvenuti e indipendenti dal suo operato, il Nucleo propone alla Giunta, anche sulla base delle proposte del Dirigente, la variazione di uno o più elementi dell'obiettivo, oppure l'eliminazione o sostituzione del medesimo.

Il Nucleo di valutazione può inoltre segnalare e discutere con il Dirigente eventuali elementi di criticità che potrebbero profilarsi in relazione agli altri ambiti di valutazione della performance elencati nell'art. 6.

Obiettivi assegnati dai Dirigenti ai dipendenti

Alle scadenze fissate, il Dirigente effettua la verifica intermedia sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ogni dipendente. Qualora il Dirigente rilevi criticità che possono impedire il raggiungimento finale dell'obiettivo, convoca il dipendente per fare il punto della situazione:

- se le criticità sono imputabili esclusivamente all'operato del dipendente, esse sono menzionate nella scheda di valutazione;
- se le criticità non sono imputabili al dipendente ma causate da fatti sopravvenuti e indipendenti dal suo operato, il Dirigente, in accordo con l'interessato, modifica uno o più elementi dell'obiettivo, oppure elimina o sostituisce il medesimo.

Il Dirigente può inoltre segnalare e discutere con il dipendente eventuali elementi di criticità che potrebbero profilarsi in relazione agli altri ambiti di valutazione della performance elencati nell'art. 6.

Misurazione e Valutazione finale

Fase della Misurazione:

La misurazione del grado di realizzazione degli Obiettivi di Performance viene realizzata tramite specifici report del Servizio Controllo di gestione e dalla rendicontazione specifica prodotta dai dirigenti.

Fase della Valutazione:

Entro la scadenza fissata, il Nucleo di valutazione effettua la valutazione finale della Performance Organizzativa e individuale dei Dirigenti, in contraddittorio con gli interessati. A tale scopo, ogni Dirigente presenta al Nucleo un Report analitico per ogni Obiettivo assegnato.

Il Nucleo di valutazione si avvale altresì delle rendicontazioni prodotte dal Servizio di controllo gestione.

La scheda di valutazione elaborata dal Nucleo è consegnata al Dirigente il quale, entro dieci giorni dalla ricezione, può inviare al Nucleo osservazioni scritte e/o chiedere di essere sentito in contraddittorio. L'esito finale della valutazione è riportato in apposito verbale e le schede di valutazione definitive sono presentate alla Giunta per l'approvazione. La scheda originale è trattenuta dal Segretario generale, copie sono consegnate all'interessato e al Servizio gestione e organizzazione risorse umane.

Valutazione dei Funzionari in Posizione organizzativa

Entro la scadenza fissata, il Dirigente effettua la valutazione finale della performance individuale di ogni Funzionario in posizione organizzativa della propria Direzione. L'esito è riportato nella scheda di valutazione che viene discussa con l'interessato, il quale ha diritto di inserire nella scheda eventuali annotazioni in dissenso. La scheda originale è trattenuta dal Dirigente, copie sono consegnate all'interessato e al Servizio gestione e organizzazione risorse umane.

Valutazione degli altri dipendenti a livello.

Entro la scadenza fissata il Dirigente, in collaborazione con il Funzionario in PO competente, effettua la valutazione finale della performance individuale di ogni dipendente assegnato alla propria Direzione. L'esito è riportato nella scheda di valutazione che viene discussa con l'interessato, il quale ha diritto di inserire nella scheda eventuali annotazioni in dissenso. La scheda originale è trattenuta dal Dirigente, copie sono consegnate all'interessato e al Servizio gestione e organizzazione risorse umane.

8. Procedura di conciliazione

Qualora il valutato dissenta dalla valutazione espressa sulla sua performance individuale, può promuovere un tentativo di conciliazione avanti la Commissione di conciliazione istituita presso la Direzione provinciale del lavoro, ai sensi dell'articolo 410 del Codice di procedura civile.

9. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

In fase di programmazione

Nella fase di programmazione il raccordo tra il Piano della performance e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio è garantito dal fatto che la pianificazione strategica è contenuta nella Relazione previsionale e programmatica approvata dal Consiglio comunale contestualmente al bilancio di programmazione triennale e annuale (art. 170 del T.U. n. 267 del 2000).

Gli obiettivi operativi annuali sono contenuti nel Piano esecutivo di gestione - Piano dettagliato degli obiettivi adottato dalla Giunta sulla base del bilancio di previsione annuale.

In fase di gestione e controllo

In occasione di eventuali variazioni di bilancio il Segretario generale verifica se tali variazioni comportino una modifica del Piano esecutivo di gestione e propone alla Giunta gli eventuali conseguenti aggiornamenti.

Qualora il Nucleo di valutazione rilevi criticità nel raggiungimento di un obiettivo propone alla Giunta, tramite il Segretario generale, i conseguenti aggiornamenti del Piano esecutivo di gestione e le eventuali opportune variazioni di bilancio.

La deliberazione con la quale il Consiglio comunale effettua la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi verificando la salvaguardia degli equilibri di bilancio (art. 193 del T.U. n. 267 del 2000) è trasmessa al Nucleo di valutazione quale elemento di valutazione della performance.

In fase di rendicontazione

Il referto del controllo di gestione (art. 198 del T.U. n. 267 del 2000) e la relazione della Giunta al rendiconto (artt. 151.6 e 231 del T.U. n. 267 del 2000) sono trasmessi al Nucleo di valutazione quali elementi di valutazione della performance.

10. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo sistemi

Il referto del controllo di gestione (art. 198 del T.U. n. 267 del 2000) nonché le relazioni e i referti stilati dall'apposita struttura nel corso della gestione sono trasmessi al Nucleo di valutazione quali eventuali elementi di valutazione della performance.

11. Il sistema degli indicatori di risultato

Il processo delineato nel decreto legislativo n. 150 del 2009 e, a livello locale, nel presente documento, ha un duplice scopo: la *misurazione* della performance (organizzativa e individuale) e la conseguente *valutazione* della medesima.

Poiché la Performance deve in primo luogo essere *misurata*, è evidente che assume un rilievo fondamentale l'utilizzo di un corretto *sistema di indicatori*.

Il presente documento delinea, fornendo appositi esempi, un ampio ventaglio di categorie di indicatori, distinti nelle due classiche tipologie degli indicatori di *output* e degli indicatori di *outcome* (**cfr. allegato in calce**).

Indicatori di *output*

L'*output* è il risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta come un sistema di *input* consumati e *output* ottenuti secondo la catena: *input* > attività > *output*. Il rapporto tra *input* e *output* in termini finanziari esprime l'economicità; il rapporto tra *input* e *output* in termini fisico-tecnici esprime l'efficienza.

Indicatori di *outcome*

È l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance gli *outcome* indicano la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholders. In estrema sintesi, gli *outcome* sono gli obiettivi di miglioramento della qualità della vita di cittadini e utenti nei diversi ambiti e settori. Il rapporto tra l'utilizzo degli *input* e l'ottenimento di un *outcome* misura l'efficacia di un'azione.

12. Norma transitoria e finale

In occasione dell'aggiornamento del SMVP, l'Ente – in relazione alla complessità organizzativa ed ambientale ed alle esigenze funzionali – potrà prevedere di introdurre nel proprio Sistema *ulteriori metodi di valutazione* che prevedano il coinvolgimento di ulteriori soggetti valutatori quali, a titolo non esaustivo:

- la valutazione dal basso (nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio superiore);
- la valutazione da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico) secondo gli indirizzi del Dipartimento funzione pubblica forniti con le "Linee guida" n. 5 dicembre 2019 del DFP).

Tale coinvolgimento è finalizzato ad una visione condivisa e ad un approccio partecipativo e motivazionale al processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale.

ALLEGATO A): Comportamenti Organizzativi dei dirigenti- Dizionario e Parametri per la valutazione delle capacità, competenze professionali specialistiche e manageriali.

1. capacità di aggiornare, incrementare e diversificare le proprie conoscenze per affrontare situazioni nuove;
2. capacità di operare nel rispetto delle regole (legislative, tecniche, organizzative) senza introdurre inutili formalismi;
3. capacità di programmazione, coordinamento e controllo delle attività;
4. capacità di gestione delle risorse umane: saper motivare, guidare, dirigere, valutare, incentivare e selezionare il personale (capacità di leadership);
5. qualità delle relazioni personali con Amministratori, colleghi, collaboratori e utenti;
6. flessibilità e capacità di adattamento al variare del contesto;
7. capacità di collaborazione e integrazione nel contesto aziendale;
8. capacità di rispettare il termine di conclusione dei procedimenti.

ALLEGATO B):Comportamenti Organizzativi: Dizionario e Parametri per la valutazione delle competenze professionali e specialistiche dei Funzionari in PO.

- capacità di aggiornare, incrementare e diversificare le proprie conoscenze per affrontare situazioni nuove;
- capacità di operare nel rispetto delle regole (legislative, tecniche, organizzative) senza introdurre inutili formalismi;
- capacità di programmazione, coordinamento e controllo delle attività;
- capacità di gestione delle risorse umane: saper motivare, guidare, coordinare e valutare i collaboratori;
- qualità delle relazioni personali con colleghi, collaboratori e utenti;
- flessibilità e capacità di adattamento al variare del contesto;
- capacità di collaborazione e integrazione nel contesto aziendale;
- capacità di rispettare il termine di conclusione dei procedimenti.

ALLEGATO C): DIZIONARIO E PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIPENDENTE DI COMPARTO.

Dipendenti delle categorie A e B

capacità professionale nell'esercizio dei compiti assegnati;
capacità di rispettare i tempi assegnati
disponibilità alla collaborazione e al lavoro di squadra;
qualità del rapporto con i colleghi.

Dipendenti della categoria C

capacità professionale nell'esercizio dei compiti assegnati;
capacità di rispettare i tempi assegnati;
disponibilità alla collaborazione e al lavoro di squadra;
qualità del rapporto con i colleghi;
capacità di operare con orientamento all'utenza (esterna o interna).

Dipendenti della categoria D

capacità professionale nell'esercizio delle funzioni assegnate;
capacità di gestire le priorità e i tempi di lavoro;
capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento dei collaboratori;

capacità di integrazione nel contesto aziendale; capacità di operare con orientamento all'utenza (esterna o interna);
capacità di gestire il cambiamento.

ALLEGATO D): PIANO DEGLI INDICATORI DI RISULTATO

Indicatori di output

Indicatori di output che non presuppongono il raffronto con i dati relativi ad analoga performance in anni precedenti.

Sono indicatori facili da definire, ma tra i meno significativi.

Indicatore temporale di data.

Una determinata azione deve essere eseguita (o un certo prodotto deve essere consegnato) entro una data precisa. L'indicatore è un set di quattro date.

Esempio: l'obiettivo prevede che un'azione sia eseguita entro il 31 dicembre 2011. Se eseguita entro tale data: 100 punti - entro il 15 gennaio 2012: 90 punti - entro il 31 gennaio 2012: 60 punti - oltre il 31 gennaio 2012: 0 punti.

Indicatore temporale di durata.

Una determinata azione deve essere eseguita (o un certo prodotto deve essere consegnato) entro un arco temporale prefissato fissato. L'indicatore è un periodo standard di tempo (di solito un mese).

Esempio: l'obiettivo prevede che un'azione sia eseguita entro 6 mesi da una certa data. Se eseguita entro 6 mesi: 100 punti - entro 6,5 mesi: 90 punti - entro 7 mesi: 60 punti - oltre 7 mesi: 0 punti.

Indicatore assoluto di quantità degli output.

Entro un termine prefissato deve essere eseguito un certo numero di azioni (esempio: effettuare 80 controlli stradali) o realizzato un certo numero di prodotti (esempio: smaltire 50 pratiche arretrate). L'indicatore è un numero.

Esempio: l'obiettivo prevede di eseguire 80 controlli sulla guida in stato di ebbrezza entro il 31 dicembre 2011. 80 o più controlli: 100 punti - tra 70 e 79 controlli: 90 punti - tra 60 e 69 controlli: 60 punti - meno di 60 controlli: 0 punti.

Indicatore percentuale di quantità degli output.

Entro un termine prefissato si deve realizzare una certa percentuale di azioni o di prodotti. L'indicatore è una percentuale.

Esempio: l'obiettivo prevede di smaltire entro il 31 dicembre 2012 l'80% di pratiche arretrate. 80% o più: 100 punti - tra il 75 e il 79%: 90 punti - tra il 65 e il 74%: 60 punti - meno del 65%: 0 punti.

Indicatori di output che presuppongono il raffronto con i dati relativi ad analoga performance in anni precedenti.

Sono indicatori più significativi dei precedenti; presuppongono che una determinata performance sia già stata misurata (o sia comunque misurabile) nell'ambito di un precedente arco di tempo (un anno, un biennio, un triennio).

Indicatore di miglioramento: variazione assoluta di durata.

Entro il termine prefissato la durata di una procedura deve essere ridotta in termini assoluti rispetto al periodo di riferimento (l'anno precedente, il biennio precedente, ...). L'indicatore è un periodo standard (giorni, settimane, ecc.)

Esempio: l'obiettivo prevede di ridurre da 30 a 10 giorni il tempo di consegna medio di una certa tipologia di certificati. 10 giorni o meno: 100 punti - tra gli 11 e i 13 giorni: 90 punti - tra i 14 e i 16 giorni: 60 punti - più di 16 giorni: 0 punti.

Indicatore di miglioramento: variazione percentuale di durata.

Entro il termine prefissato la durata di una o più procedure deve essere ridotta in termini percentuali rispetto al periodo di riferimento

(l'anno precedente, il biennio precedente, ...). L'indicatore è una percentuale.

Esempio: l'obiettivo prevede di ridurre del 20% il tempo di consegna medio di alcuni tipi di certificati. 20% o più: 100 punti - tra il 17 e il 19%: 90 punti - tra il 12 e il 16 %: 60 punti - meno del 12%: 0 punti.

Indicatore di miglioramento: variazione percentuale degli output.

Entro il termine prefissato il numero delle azioni (o dei prodotti) deve aumentare di una certa percentuale rispetto al periodo di riferimento. L'indicatore è una percentuale.

Esempio: l'obiettivo prevede di aumentare del 20% i controlli sugli esercizi pubblici rispetto all'anno precedente. 20% o più: 100 punti - tra il 17 e il 19%: 90 punti - tra il 12 e il 16 %: 60 punti - meno del 12%: 0 punti.

Indicatore di miglioramento: variazione esiti customer satisfaction.

Si presuppone che in precedenza sia stata condotta una indagine di customer satisfaction (esterna o interna) per misurare il grado di soddisfazione dell'utenza su un certo numero di fattori. La nuova indagine dovrà essere condotta con identica metodologia e su un campione confrontabile, prefissando il grado di miglioramento richiesto per alcune (o tutte) le misurazioni dei vari fattori.

Indicatori di output basati sulla contabilità economica (indicatori di efficienza)

Sono indicatori molto significativi; presuppongono che il costo del servizio oggetto dell'obiettivo sia stato determinato in uno o più anni precedenti, o sia comunque determinabile retroattivamente. Questi sono indicatori di efficienza.

Un aumento di efficienza di un servizio può essere ottenuto in due modi:
con una diminuzione del costo a parità di servizio
con un aumento del servizio a parità di costo

In entrambi i casi il risultato è una riduzione del costo per utente. Per questo motivo, in tutti i casi in cui la platea dei fruitori del servizio è numericamente quantificabile, è opportuno che gli indicatori facciano riferimento al costo per utente.

Diminuzione dei costi a parità di servizio erogato

In un ente che eroga servizi, la diminuzione dei costi può essere realizzata con modalità diverse:

riduzione del costo del personale (comprende sia il costo dei dipendenti direttamente addetto al servizio, sia quello - in quota parte - dei dipendenti addetti a funzioni di supporto [ufficio personale, uffici finanziari, servizio informatico, ecc.]).

La riduzione del costo del personale può essere ottenuta:

attribuendo determinate funzioni, impropriamente assegnate a un dipendente di categoria maggiore, a un dipendente di categoria inferiore

riducendo il numero di dipendenti addetti al servizio

riducendo il lavoro straordinario

migliorando le procedure e i flussi di lavoro in modo da diminuire l'impegno - su quel

servizio - degli uffici di supporto

L'obiettivo di riduzione del costo del personale è essenzialmente un obiettivo di riorganizzazione del servizio.

L'indicatore è generalmente una percentuale di riduzione del costo del lavoro (per quel servizio) rispetto a quello dell'anno (o degli anni) precedenti, a parità di servizi erogati.

Riduzione dei costi di gestione generale

Esempi tipici sono l'informatizzazione di procedure in precedenza gestite su carta, l'utilizzo della posta certificata in luogo delle raccomandate postali, l'eliminazione delle comunicazioni cartacee interne, la razionalizzazione della gestione degli automezzi e delle attrezzature d'ufficio, la razionalizzazione della manutenzione ordinaria degli edifici, ecc.

L'indicatore è generalmente una percentuale di riduzione del costo di alcune funzioni rispetto a quello dell'anno (o degli anni) precedenti, a parità di servizi erogati.

Riduzione dei costi di un servizio mediante una nuova modalità di gestione

Si tratta in questo caso di valutare la possibilità di riduzione dei costi di un servizio mediante una delle tipiche forme di esternalizzazione (appalto, convenzione, consorzio, ecc.).

Anche in questo caso l'indicatore è generalmente una percentuale di riduzione del costo del servizio rispetto a quello dell'anno (o degli anni) precedenti, a parità di servizi erogati.

Incremento del servizio a parità di costi

In questo caso, per elaborare gli indicatori, occorre:

conoscere con precisione il costo del servizio negli anni precedenti

conoscere con precisione la quantità di output prodotti negli anni precedenti (esempi: numero utenti degli asili nido, ampiezza dell'orario di apertura al pubblico di un servizio, numero di tagli erba annuali, ecc.)

fissare una quantità (assoluta o in percentuale) di aumento del servizio quale target

L'aumento di efficienza può essere ottenuto mantenendo fermo il costo, ma anche con un incremento percentuale dei costi diretti inferiore all'aumento percentuale del servizio (ad esempio, incrementare del 20% l'utenza con un incremento dei costi diretti del 5%).

Gli indicatori sono o quantità assolute di output, o valori percentuali dei medesimi.

- Indicatori di outcome

Mentre gli indicatori di output basati sulla contabilità economica misurano l'efficienza di un servizio (e cioè il rapporto tra le risorse utilizzate e la quantità di servizi erogati), gli indicatori di outcome tentano di misurare il rapporto tra servizi erogati e richiesta effettiva dell'utenza. In altre parole, il grado di soddisfacimento di un particolare bisogno della popolazione (e più in generale degli stakeholders), in termini sia qualitativi che quantitativi.

Per un'amministrazione comunale la misurazione dell'outcome è quasi sempre difficile e talvolta impossibile.

In linea di principio, la performance organizzativa dovrebbe essere misurata e valutata in termini di outcome, e questo vale in particolare per la performance globale dell'intero ente.

Questi sono alcuni tipi esempi di indicatori di outcome:

numero di posti negli asili nido rispetto alle domande presentate

ampiezza dell'orario di apertura di un determinato servizio rispetto alle richieste dell'utenza

percentuale di raccolta rifiuti differenziata

grado di copertura del servizio scuolabus rispetto alle richieste presentate

grado di soddisfacimento della richiesta di servizi sociali (anziani, disabili, nuclei familiari disagiati, ecc.)

grado di soddisfacimento della richiesta di manutenzione ed efficienza dei parchi e giochi pubblici ecc.

Benchmarking

In molti casi il grado di efficacia e di economicità di un servizio possono essere utilmente valutati attraverso il confronto con la gestione dell'analogo servizio in altri Comuni.

Benché utilissima, questa prassi richiede due condizioni fondamentali non facili da realizzare:

individuazione di un cluster di Comuni che siano disponibili all'operazione di benchmarking e che siano tra loro omogenei per ampiezza demografica, caratteristiche territoriali e stratificazione socio-economica della popolazione;

accordo, tra i Comuni coinvolti, sulle modalità di analisi di quel determinato servizio, cioè sulle modalità di applicazione della contabilità economica.

Lo strumento del benchmarking **potrà essere significativo**, ma il suo utilizzo è delicato perché può fornire risultati fuorvianti se i metodi di misurazione dei diversi enti coinvolti non sono identici; inoltre le caratteristiche e il grado "astratto" di efficienza ed efficacia di un servizio dipendono anche dalla visione politica di un'Amministrazione e dalle conseguenti scelte programmatiche.