

COMUNE DI CAMPEGINE  
PROVINCIA DI REGGIO EMILIA

**REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE**  
**INTEGRAZIONE**

**REGOLAMENTO SULLA VALUTAZIONE DELLE  
PERFORMANCE, SULLA TRASPARENZA E SUL MERITO**

Approvato con Deliberazione di G.C. n. 94 in data 30/12/2010

# **Regolamento sulla valutazione delle performance, sulla trasparenza e sul merito**

## **Art. 1 Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. L'Ente è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.
3. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. L'Ente adotta altresì metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.
5. Il piano delle performance è adottato unitamente al P.E.G. entro il mese di gennaio di ogni anno oppure entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio.
6. In caso di mancata adozione del piano è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e delle premialità per i dipendenti, legati al merito ed alla performance.

## **Art. 2 Ciclo di gestione della performance**

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 1, il Comune sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nonché degli altri controlli interni, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione, descrizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, definizione dei ruoli e delle responsabilità;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) descrizione delle modalità di revisione degli obiettivi e degli indicatori;
  - e) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - g) rendicontazione dei risultati al Sindaco, agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## **Art. 3 Obiettivi**

1. Gli obiettivi sono:
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
  - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e

- internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **Art. 4 Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**1.** Il Comune valuta annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

**2.**La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- a) dal Nucleo Tecnico di Valutazione, relativamente ai Responsabili delle Strutture di vertice in cui si articola il Comune, a cui compete la rilevazione dei risultati da comunicare al Sindaco per la proposta di valutazione annuale dei Responsabili delle Strutture di vertice;
- b) dai Responsabili delle Strutture di vertice, relativamente al personale assegnato alla Struttura a cui sono preposti.

**3.**Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua:

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

#### **Art. 5 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa**

**1.** La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili delle Strutture di vertice è collegata:

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

**2.** La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili delle Strutture di vertice, sulla performance individuale del personale alle stesse assegnato, sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 4 e collegate:

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

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

**4.** La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi strategici;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa rilevato anche attraverso il

sistema di controllo di gestione;

d) alla capacità di coinvolgimento dei destinatari esterni ed interno dei servizi.

**5.** La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è svolta dal N.T.V. in collaborazione con i Responsabili delle Strutture di vertice e sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 4 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi organizzativi, di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

## **Art. 6 Comunicazione dei risultati conseguiti e procedura di conciliazione**

**1.** Il Sindaco comunica ai Responsabili delle Strutture di vertice, entro dieci giorni dalla consegna da parte del N.T.V., i risultati delle performance organizzative ed individuali agli stessi assegnati, e consegna le schede contenenti la loro rilevazione. La scheda viene sottoscritta dal Responsabile della Struttura di vertice e consegnata al Sindaco.

**2.** I Responsabili delle Strutture di vertice comunicano ai lavoratori, della propria Struttura, i risultati delle performance individuali e di gruppo agli stessi assegnati, entro dieci giorni dalla consegna, da parte del Sindaco, delle schede di cui al comma precedente. La scheda viene sottoscritta dal lavoratore e consegnata al proprio Responsabile.

**3.** I Responsabili delle Strutture di vertice e gli altri dipendenti dell'Ente, nel caso in cui rilevino incongruenze, incompletezze e/o inesattezze, con quanto rilevato nella scheda che è stata loro consegnata, entro i successivi dieci giorni possono far pervenire al Sindaco, una motivata relazione anche documentata e possono anche chiedere di essere ascoltati, con facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale. Il Sindaco, avvalendosi anche dell'assistenza di un soggetto da lui designato, tenuto conto dell'eventuale contraddittorio, individua il risultato definitivo della valutazione entro i successivi dieci giorni. Resta in ogni caso salva la possibilità di esperire le altre procedure, previste da norme di legge o contrattuali, per dirimere le vertenze sorte nel rapporto di lavoro.

**4.** Una volta che le valutazioni si sono rese definitive, con l'approvazione da parte della Giunta della proposta di valutazione formulata dal Sindaco, il Responsabile della gestione giuridica ed economica del personale, predispone gli atti conseguenti per le finalità connesse agli istituti premiali della performance e del merito, ivi compresa la formulazione della graduatoria conseguente alla differenziazione dei risultati conseguiti dai soggetti valutati.

## **Art. 7 Nucleo Tecnico di Valutazione**

**1.** Al Nucleo Tecnico di Valutazione (N.T.V.) sono demandate le funzioni previste dall'art. 147 del D. Lgs. n. 267/2000 ed è costituito dal Direttore Generale o dal Segretario Generale, qualora il primo non sia stato nominato, che lo presiede e da due esperti esterni, con competenze in tecniche di valutazione e sul controllo di gestione. Alla sua costituzione ed alla determinazione delle spese di funzionamento provvede il Sindaco con proprio atto.

**2.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione, organo indipendente, al momento del suo insediamento, stabilirà autonomamente i criteri e le modalità relative al proprio funzionamento.

**3.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione è presieduto dal Sindaco per la valutazione del Segretario Generale e se presente, del Direttore Generale; in tal caso gli interessati si astengono dalla presenza.

**4.** Compito del Nucleo Tecnico di Valutazione è verificare la congruenza dei risultati gestionali con gli indirizzi e gli obiettivi politici di programmazione. Il N.T.V. determina annualmente i parametri di riferimento del controllo, anche sulla base delle indicazioni degli organi di vertice politici e a questi riferisce sull'andamento della gestione sia in corso di esercizio che al termine dello stesso. In caso non siano stabiliti nuovi parametri si applicano quelli precedenti.

**5.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione contribuisce inoltre all'adozione delle metodologie permanenti di valutazione del personale dipendente, nonché alla graduazione dell'indennità di posizione dei Dirigenti (Responsabili delle Strutture di vertice in cui si articola l'Ente), ad esclusione del Segretario Generale, ed alla valutazione per la retribuzione di risultato.

**6.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione definisce, per l'approvazione con atto generale dell'Ente, il sistema di graduazione delle Posizioni Organizzative e delle valutazioni delle stesse e assume tutte le funzioni attribuite dal D.Lgs. n. 150/2009 dall'Organismo Indipendente di valutazione delle performance.

**7.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione svolge inoltre le seguenti attività:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione;

b) comunica le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo (Sindaco e Giunta);

c) esprime, ove richiesto, il proprio parere sul ciclo di gestione della performance, ai fini della compatibilità con il sistema unico di valutazione;

d) contribuisce allo sviluppo di sistemi per una corretta gestione dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi secondo i disposti di legge, i contratti collettivi nazionali e i contratti integrativi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) rileva i risultati conseguiti e li comunica al Sindaco e su sua indicazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo, per la valutazione annuale dei Dirigenti e l'attribuzione agli stessi dei premi;

g) esprime, ove richiesto, il proprio parere sull'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

**8.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione per l'espletamento della sua attività ha accesso a tutti i documenti amministrativi dell'Ente e può richiedere, oralmente o per iscritto, informazioni ai Dirigenti.

**9.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione si avvale anche del sistema informativo del controllo di gestione per il monitoraggio delle performance e degli altri dati inerenti gli obiettivi gestionali.

**10.** Il Nucleo Tecnico di Valutazione, nominato dal Sindaco, dura in carica tre anni e potrà essere prorogato e/o rinnovato.

**11.** Il Responsabile del Servizio AA.GG./Personale assume le funzioni di Segretario del Nucleo Tecnico di Valutazione e cura la custodia e la conservazione degli atti e dei verbali.

**12.** I componenti del Nucleo Tecnico di Valutazione non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali svolti sul territorio dell'Ente negli ultimi tre anni ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni sindacali, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione, con le predette organizzazioni sindacali.

## **Art. 8 Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo**

**1.** L'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

**2.** L'organo di indirizzo politico-amministrativo :

a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

b) definisce la pianificazione e le eventuali modifiche degli obiettivi organizzativi ed individuali;

c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici organizzativi ed individuali;

d) definisce i contenuti per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11 del D.Lgs. n. 150/2009 testo vigente, nonché gli eventuali aggiornamenti.

## **Art. 9 Trasparenza**

**1.** La trasparenza e' intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della

pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. E' altresì garantita la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

2. L'Amministrazione comunale, in fase di prima applicazione, a garanzia di un adeguato livello di trasparenza, dispone la pubblicazione, a cura del Responsabile del Settore AA.GG., sul proprio sito istituzionale, nella sezione denominata "*Trasparenza, Valutazione e Merito*", delle seguenti informazioni:

- le retribuzioni annuali, i curricula, gli indirizzi di posta elettronica, i numeri telefonici ad uso professionale dei responsabili di posizione organizzativa ;
- le retribuzioni annuali e i curricula di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico;
- i dati relativi ai tassi di assenza/presenza del personale aggregati per ciascun Settore/ufficio;
- gli incarichi conferiti a soggetti privati esterni;
- gli incarichi conferiti a dipendenti pubblici, sia interni che esterni;
- i documenti e le informazioni relativi al ciclo della performance e alla premialità: Scheda di sintesi contenente il risultato della valutazione di ciascun Responsabile di Settore e scheda di sintesi contenente il risultato della valutazione di ciascun dipendente. Per quanto attiene gli indicatori relativi agli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, i risultati dell'attività di misurazione ed il sistema unico di valutazione, le relative informazioni saranno inserite a seguito dell'approvazione dei criteri, dei sistemi di rilevazione e delle schede di sintesi.

3. Il Comune pubblica, inoltre, sul sito istituzionale, la documentazione trasmessa all'organo di controllo in materia di contrattazione integrativa, ai fini del monitoraggio della contrattazione decentrata e ai sensi dell'art. 67, comma 11, del decreto legge n. 112 del 25 giugno 2008, convertito con legge n. 133 del 6 agosto 2008. Come indicato dalla Ragioneria Generale dello Stato con propria circolare n. 1 del 20 gennaio 2009, sono qui pubblicati i testi degli accordi integrativi sottoscritti e perfezionati dall'organo di controllo nonché le schede informative 2 e tabelle 15 del Conto annuale per ciascuna macrocategoria di personale, una volta avvenuto il rilascio da parte del sistema SICO dell'avvenuta certificazione dell'invio del Conto annuale, quindi dopo il 31 maggio di ogni anno.

4. E' pubblicato sul sito istituzionale, anche l'elenco delle Società partecipate dal Comune, così come richiesto dall'art. 1, comma 735, della legge n. 296 del 27 dicembre 2006.

5. In caso di mancata pubblicazione dei dati, di cui al presente articolo, non sarà attribuita la retribuzione di risultato e le premialità per i dipendenti, legati al merito ed alla performance.

## **Art. 10 Merito e premi**

1. L'Ente, nell'esercizio della propria potestà normativa, si pone come finalità quella di valorizzazione del merito, prevedendo strumenti e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

2. L'Ente promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

3. Per le finalità di cui al presente articolo, l'Ente dispone che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio, collegato alla performance individuale, venga attribuita al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base

di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente regolamento.

**4.** L'Ente, con la collaborazione del N.T.V., sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al presente regolamento, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale non dirigenziale ( personale non responsabile della struttura di vertice in cui si articola l'Ente). Nella graduatoria il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:

a) il **venticinque per cento** è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del **cinquanta** per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

b) il **cinquanta per cento** è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del **quaranta** per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

c) il restante **venticinque per cento** è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione del **dieci** per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

**5.** Per i dirigenti (Responsabili della struttura di vertice in cui si articola l'Ente) la valutazione terrà conto dei criteri di graduazione con riferimento alla retribuzione di risultato.

**6.** La contrattazione collettiva integrativa può prevedere deroghe alla percentuale del venticinque per cento di cui alla lettera a) del comma 4 in misura non superiore a cinque punti percentuali in aumento o in diminuzione, con corrispondente variazione compensativa delle percentuali di cui alle lettere b) o c). La contrattazione può altresì prevedere deroghe alla composizione percentuale delle fasce di cui alle lettere b) e c) e alla distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a una percentuale limitata del personale dipendente.

**7.** Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono: le progressioni economiche, l'attribuzione di incarichi e responsabilità, l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale. Gli incentivi sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

#### **ART.11 Disposizioni finali e transitorie**

**1.** Il presente regolamento sostituisce ed abroga tutti i precedenti atti con lo stesso incompatibili ed applica i principi e disposizioni di cui al D.Lgs. n. 150/2009 testo vigente, in relazione alla specifica realtà del Comune e della sua organizzazione.

**2.** Gli Istituti disciplinati dal presente regolamento saranno applicati, in via sperimentale, a decorrere dal 01 gennaio 2011 e potranno essere modificati ed integrati, tenuto conto della prima effettiva applicazione.

\*\*\*\*\*

## ***SISTEMA UNICO VALUTAZIONE***

### ***Premessa***

L'attuale sistema di valutazione , articolato su due diversi criteri, uno disciplinante l'attribuzione della Retribuzione di Risultato, che ha come destinatari i Responsabili delle Posizioni Organizzative, l'altro disciplinante l'erogazione del premio per la produttività, che è riferito ai lavoratori che non sono Responsabili delle Macrostrutture in cui si articola l'Ente, presenta aspetti che, in buona parte, sono in comune tra di loro e che sono riferiti sia agli obiettivi/risultati che alla qualità della prestazione, oggi indicata anche come performance. Tenuto conto che il Comune deve adeguare i propri ordinamenti , entro il 31.12.2010, ai principi generali contenuti negli artt. 3, 4, 5 comma 2, 7, 9 e 15 comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, si può sperimentare una prima valutazione/unica, per tutto l'Ente , o meglio riferita a tutto il personale dell'Ente.

### ***Indicazione del sistema unico di misurazione e valutazione delle performance***

Il nuovo sistema, deve essere necessariamente costituito dalla coincidenza degli obiettivi che non possono più essere distinti e/o non collegati/collegabili tra di loro. Per avviare il sistema UNICO DI VALUTAZIONE a livello di ENTE, sarà anche necessario che la metodologia di rilevazione e di valutazione sia omogenea , individuando momenti e strumenti di rilevazione che siano funzionali ai due livelli di valutazione ma sempre nell'ambito di un UNICO SISTEMA DI VALUTAZIONE. Questo insieme di attività presuppongono un primo confronto tra il Sindaco/Giunta ed i Responsabili di Posizione Organizzativa, sugli obiettivi che saranno assegnati e sui risultati attesi e successivamente una illustrazione/confronto, sugli stessi obiettivi , tra i Responsabili di Posizione Organizzativa ed i lavoratori assegnati a ciascun Settore, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione/Nucleo Tecnico di valutazione

### ***Gli Obiettivi***

Individuati e definiti gli obiettivi, che saranno unici sia per i Responsabili che per gli altri lavoratori, ed allocate le corrispondenti risorse, occorrerà utilizzare anche una scheda "UNICA", per la loro descrizione , per l'indicazione dei diversi livelli di responsabilità , di partecipazione individuale e di gruppo e per la rilevazione/monitoraggio del risultato raggiunto, in rapporto ai risultati attesi. Gli obiettivi saranno indicati e descritti, utilizzando la scheda allegata. Nella scheda, predisposta per ciascun obiettivo, saranno indicati e descritti , tutti i dati necessari per consentire la trasparenza degli obiettivi e della valutazione , sia interna che esterna, i soggetti ed i responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance. Ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa predisporrà, quindi, le schede individuali e/o per gruppi, assegnando gli obiettivi ( o meglio i sub-obiettivi ) ai propri collaboratori e , ove necessario, individuando



particolari livelli di responsabilità.

### ***La rilevazione/monitoraggio degli obiettivi***

Al fine di non gravare sulla Struttura Organizzativa , con ulteriori adempimenti ed anche al fine di non incrementare i costi gestionali, quanto meno nella fase di prima applicazione del sistema di cui al presente provvedimento, si utilizzeranno quali momenti di rilevazione/monitoraggio, quelli già previsti in occasione della predisposizione/approvazione del P.E.G., della verifica degli equilibri di bilancio e dell'assestamento, realizzando in tal modo il necessario raccordo ed integrazione con i sistemi di rilevazione e controllo già esistenti. Allo stesso fine potranno essere utilizzati, quali elementi di conoscenza e riscontro, laddove ciò sia possibile, i documenti, gli atti e le relazioni già predisposte per le finalità poco sopra elencate. Gli aspetti di dettaglio applicativo, potranno essere sviluppati ed implementati a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione/ Nucleo Tecnico di Valutazione e dai Responsabili delle Posizioni Organizzative , per quanto di loro competenza, avendo in ogni caso cura di non alterare il Sistema Unico di Valutazione.

### ***La rendicontazione degli obiettivi***

La rendicontazione dei risultati, di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione e dei Responsabili delle Posizioni Organizzative, andrà comunicata al Sindaco e su sua eventuale indicazione, anche agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Laddove espressamente previsto, in fase di individuazione degli obiettivi, a cura del Responsabile del Settore AA.GG., la comunicazione potrà essere data anche ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### ***Applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e del merito.***

Come già indicato nel regolamento, il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e del merito, che troverà applicazione in via sperimentale a decorrere dal 01 gennaio 2011, potrà essere modificato ed integrato , tenuto conto della prima effettiva applicazione. In tale fase di sperimentazione potranno essere utilizzate, oltre a quelle descritte , altre procedure di misurazione e valutazione delle performance e del merito, purchè siano compatibili, o rese compatibili, con il sistema unico di valutazione e con le finalità che lo stesso si pone.

**ALLEGATO "A"**

**SCHEDA RILEVAZIONE OBIETTIVI – SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE**

ENTE \_\_\_\_\_

<b>Obiettivo n.</b>		Scadenze
<b>Responsabile</b>		
<b>Risorse umane coinvolte</b>		
<b>Risorse Finanziarie</b>		
<b>Risultati attesi</b>		
	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>Indicatori di risultato</b>		
<b>Peso obiettivo</b>		

**SCHEDA RILEVAZIONE OBIETTIVI – SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE**

SUB-OBIETTIVO N. \_\_\_\_\_

ENTE \_\_\_\_\_

<b>Obiettivo n.</b>		Termini
<b>Descrizione sub-obiettivo</b>		
<b>Risorse umane coinvolte</b>		
<b>Risorse Finanziarie</b>		
<b>Risultati attesi</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>		
<b>Peso sub-obiettivo</b>		

**NOTA**

*La scheda è compilata per le attività di un solo soggetto. Tuttavia, le attività previste per questo soggetto possono essere riferite anche ad un obiettivo che coinvolge anche altre persone (per le quali sarà poi compilata una scheda specifica).*

**VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON APICALE  
AI FINI DELLA PERFORMANCE/MERITO/PRODUTTIVITA'**

Fattori sulla base dei quali il Responsabile del Settore valuterà il raggiungimento degli obiettivi e la qualità della performance del soggetto nell'ambito dell'attuazione dell'obiettivo.

Valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e sulla qualità della performance

	<b>Categoria</b>	<b>pesi</b>	<b>FATTORI DI PRESTAZIONE</b>	<b>PESI</b>
1.	Raggiungimento degli obiettivi di Settore			
			1.1. Raggiungimento dei risultati attesi	
			1.2. Rispetto dei tempi contenuti nei piani di lavoro	
2.	Qualità della prestazione			
			2.1 Autonomia nell'ambito delle istruzioni e direttive ricevute	
			2.2. Impegno e assiduità nella partecipazione alle attività quotidiane	
			2.3. Capacità di lavorare in gruppo e di coordinarsi al lavoro dei colleghi	
			2.4 Adattabilità al contesto operativo e flessibilità dell'impegno in situazioni di scarsità temporanea di risorse	

1. Motivo della valutazione del responsabile di Posizione Organizzativa

.....  
 .....

2. Controdeduzioni del soggetto valutato

.....  
 .....

Firma valutato

Firma Responsabile Valutazione

\*\*\*\*\*

## **TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE***

Allegato al Piano della *performance* (delibera CIVIT n. 112/10)

### **Albero della *performance***

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

### **Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contestointerno.

### **Aree strategiche**

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.

### **Benchmarking** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il "benchmark" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

### **Capitale intellettuale** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010: .

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.

- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.

- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

### **Indagine del benessere organizzativo**

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

### **Indicatore o misura**

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

### **Indicatori di contesto**

Indici riferiti amacro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

### **Missione**

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

### **Organizzazione (assetto organizzativo)**

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

### **Performance (ampiezza e profondità della)**

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

### **Performance individuale**

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

### **Performance organizzativa**

Esprime il risultato che un'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.

### **Target** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

### **Misura di input**

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

### **Misura di processo**

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

### **Misure di *output*-risultato**

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

Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta d'parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

### **Misure di *outcome***

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

### **Stakeholder (o portatori di interessi)**

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario

identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

**Obiettivo strategico e operativo**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.