

# **COMUNE DI BOTTICINO**

PROVINCIA DI BRESCIA



## ***REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E DEGLI UFFICI***

### ***DISCIPLINA CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE***

#### ***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE – ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE***

## 1. Premessa.

Nelle pagine che seguono viene rappresentato il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di BOTTICINO.

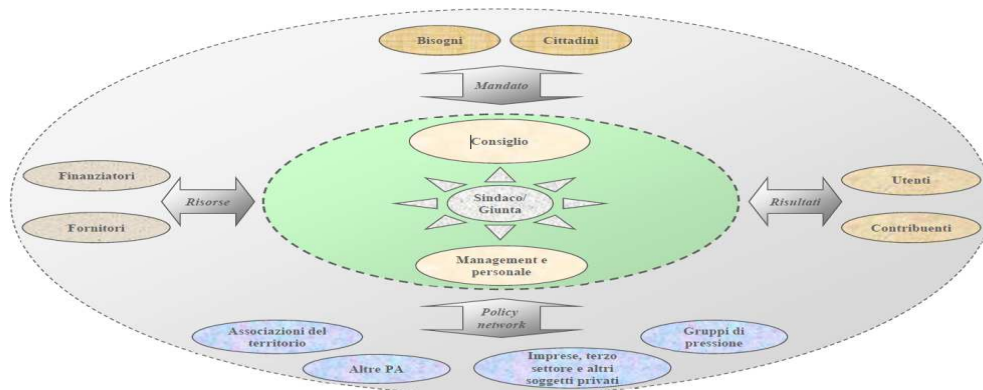
Tale strumento, sul piano normativo, è previsto dall'art. 3 del D. Lgs. n. 150/2009 quale sistema volto *“al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti 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”*; il sistema, pertanto, dal legislatore non viene visto come un metodo di valutazione del personale tout court ma, anche, come uno strumento utile ad orientarne la crescita professionale, uno strumento che consenta di passare dalla logica dell'adempimento a quella del risultato. Quanto sopra nella convinzione che la crescita professionale ed il cambio di mentalità avrebbero, come loro naturale conseguenza, la crescita della qualità dei servizi offerti ai cittadini.

Il sistema delineato dal legislatore si caratterizza, inoltre, per essere il principale strumento attuativo di alcune fasi (quelle di misurazione e valutazione) che compongono il cd. *“ciclo della performance”*; ciclo che, si ricorda, è il processo che collega le fasi di pianificazione, di definizione degli obiettivi, di misurazione dei risultati e di valutazione della performance; tale ciclo ed il sistema di seguito esposto presuppongono un modello di governance che è quello sotto rappresentato (FIG. 1).

Si rammenta, inoltre, che ciascuna amministrazione pubblica, ai sensi del comma 4 dell'art. 3 succitato, *“è tenuta a misurare ed a 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, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione (per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche)”*.

FIG. 1

MODELLO DI GOVERNANCE DEGLI ENTI LOCALI.  
 FONTE: ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMUNI ITALIANI (ANCI)



## 2. Descrizione del sistema.

Il presente sistema di valutazione viene adottato in attuazione del D. Lgs. n. 150/2009 e nel rispetto degli indirizzi rinvenibili, per gli enti locali, nelle deliberazioni della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche n. 89/2010 e n. 104/2010.

Detto sistema muove da alcuni, semplici, principi che, di seguito, vengono riportati:

- il coinvolgimento, nell'ambito delle rispettive competenze, degli organi politici, del vertice direzionale, dei titolari di posizione organizzativa e dei cittadini/utenti.
- la separazione delle funzioni tra Amministrazione e struttura burocratica, in conformità a quanto sancito dall'art. 4 del D. Lgs. n. 165/2001;
- la competenza, esclusiva, peraltro legislativamente prevista, degli organi politici nell'attività di pianificazione (che viene esercitata attraverso i seguenti atti: linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato di cui all'art. 46, comma 3, del D. Lgs. n. 267/2000 (per il seguito TUEL), relazione previsionale e programmatica di cui all'art. 170 del TUEL, bilancio pluriennale di cui al successivo art. 171 TUEL, bilancio di previsione di cui all'art. 161 TUEL) e di definizione degli obiettivi (attraverso il Piano Esecutivo di Gestione – PEG – di cui all'art. 169 del TUEL);
- la definizione di obiettivi coerenti con l'attività di pianificazione formulati, per quanto possibile, in maniera comprensibile e semplice nella formulazione, graduati in funzione della loro importanza e, sempre, rapportati a standards di riferimento (di tempo, di quantità o di costo);
- la convinzione che il rispetto di tempi certi, predefiniti dall'ente per il conseguimento dei propri obiettivi gestionali, indipendentemente dal fatto che a livello sovra comunale vengano concesse proroghe o dilazioni degli stessi, costituisca un *dovere* che, se non rispettato, rende la stessa attività programmatoria, di fatto, inefficace;
- l'attività di misurazione e valutazione deve essere svolta sia da soggetti esterni all'ente che da soggetti, interni all'ente, caratterizzati da terzietà rispetto agli obiettivi assegnati;
- l'attività di valutazione deve chiudersi entro tempi certi e non oltre il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce;

- le fasi procedurali del sistema devono, necessariamente, confrontarsi con le altre attività, programmatiche, gestionali, di verifica, già esistenti (FIG. 2);
- la trasparenza del sistema attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale:
  - degli obiettivi assegnati,
  - del periodico aggiornamento dei risultati rapportato agli obiettivi assegnati,
  - dell'esito della valutazione.

**FIG. 2**

FASE	STRUMENTO	SOGGETTO COMPETENTE	PERIODO TEMPORALE DI RIFERIMENTO
PIANIFICAZIONE	LINEE PROGRAMMATICHE	SINDACO	MANDATO AMMINISTRATIVO (QUINQUENNALE)
PIANIFICAZIONE	BILANCIO E RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA	GIUNTA/ CONSIGLIO	ANNUALE - PLURIENNALE (TRIENNIO)
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE	GIUNTA	ANNUALE
DEFINIZIONE OBIETTIVI	CARTA DEI SERVIZI	GIUNTA/RESPONSABILI	ANNUALE
MONITORAGGIO	SALVAGUARDIA EQUILIBRI DI BILANCIO	CONSIGLIO	ALMENO UNA VOLTA L'ANNO ENTRO 30 SETTEMBRE
VALUTAZIONE	SEGRETARIO GENERALE	SINDACO	ANNUALE
VALUTAZIONE	PERSONALE RESPONSABILE DI AREA ORGANIZZATIVA	NUCLEO DI VALUTAZIONE	ANNUALE
VALUTAZIONE	PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	RESPONSABILI DI AREA ORGANIZZATIVA	ANNUALE
CONSUNTIVO ATTIVITA'	REFERTO REVISORE DEL CONTO E REFERTO CONTROLLO DI GESTIONE	REVISORE/DITTA INCARICATA (1)	ANNUALE
CONSUNTIVO ATTIVITA'	CONTO CONSUNTIVO	GIUNTA/CONSIGLIO	ANNUALE

(1) Il Comune di Botticino partecipa ad una sperimentazione in proposito con i Comuni contermini

### 2.1 Descrizione Ente.

Il Comune di BOTTICINO è un comune di circa 10.700 abitanti il cui territorio è situato a confine del capoluogo di provincia.

L'organizzazione del Comune di Botticino è stata oggetto di una revisione articolata approvata dalla Giunta comunale con deliberazione n° 180 del 12.10.2011, confermata anche per l'anno 2012 con il successivo provvedimento n° 243 del 21.12.2011.

BOTTICINO si caratterizza per essere un comune in modesta, ma costante espansione demografica:

- ✓ nell'anno 1990, al primo di gennaio, la popolazione era composta da abitanti, 9.675,
- ✓ nell'anno 2000, sempre al primo gennaio, gli abitanti erano 9.709,
- ✓ al 1.01.2011 erano 10.762.

Alla crescita demografica cui è seguita una crescita - sul piano numerico - del personale dipendente dell'Ente:

- ✓ al 01.01.1990 il numero di dipendenti era pari a 51,
- ✓ al 01.01.2000 era pari a 38,
- ✓ al 01.11.2010 era pari a 47.

L'andamento della curva numerica del personale è sostanzialmente derivato dalla statalizzazione della allora comunale scuola materna di Botticino Mattina e dalla parziale copertura del turn over del personale cessato, avvenuta negli anni novanta, (di cui n° 2 insegnanti, n° 12 di personale a.t.a.

e 8 operai). Depurata di tale dato, la curva è di leggera e costante crescita, coerentemente con la crescita della curva della popolazione residente.

Di seguito si riportano alcuni dati ulteriori, utili a comprendere la situazione concernente il personale dipendente del Comune di BOTTICINO:

- rapporto popolazione complessiva/ dipendenti: 1 dipendente ogni 229 abitanti – si ricorda che i rapporti medi dipendenti (per la classe di appartenenza demografica di questo Ente - da 10.000 a 59.999 abitanti), validi per enti in condizioni di dissesto per il triennio 2008/2010, ai sensi dell'articolo 263 comma 2, del decreto legislativo n. 267 del 18 agosto 2000, sono stati stabiliti con D.M. Interno 9.12.2008 in 1 dipendente ogni 156 abitanti;
- rapporto spesa personale/spesa corrente: al 31.12.2010 24,62%; ai sensi del comma 7 dell'art. 76 del D.L. 25.06.2008 n. 112 (come modificato dal D.L. n. 78/2010) è vietato agli enti nei quali l'incidenza della spesa personale, rapportata al totale della spesa corrente, è superiore al 40% di procedere ad assunzioni di personale a qualsiasi titolo;
- rapporto spesa personale/entrate correnti: al 31.12.2010 21,70%; un volume della spesa personale superiore al 39% delle entrate correnti è considerato, alla luce dei nuovi principi contabili degli enti locali (parametro sei), indice di ente strutturalmente deficitario.

Dai dati sin qui esposti emerge, in modo evidente, come questo Ente non sia sovradimensionato rispetto alle necessità e rispetto alla media nazionale (ma anche rispetto a quella regionale e provinciale) riferita ad enti a lui comparabili per dimensione e posizione geografica.

## **2.2 Metodologia di misurazione della performance organizzativa.**

Il sistema che viene adottato si caratterizza per il fatto che prevede venga sottoposta a valutazione la performance lavorativa dell'intero personale impiegato presso l'Ente (segretario comunale – personale investito di cd. posizione organizzativa – restante personale inquadrato nelle categorie definite dal N.O.P. del comparto Regioni ed Autonomie locali).

La metodologia adottata è quella proposta dal modello *Common Assessment Framework* (di seguito CAF) che si fonda, prevalentemente, sull'autovalutazione (da non intendersi in senso letterale, ma piuttosto per il fatto che si caratterizza come valutazione fatta, in prevalenza, dalla stessa struttura e non dagli *stakeholder* esterni) e sull'utilizzo di una larga gamma di indicatori.

Gli obiettivi gestionali assegnati alle varie aree sono, tutti, rapportabili a *standard* o *target* di riferimento di tipo temporale, quantitativo o di costo in modo che gli stessi siano, per definizione, confrontabili con analoghi parametri adottati da altre amministrazioni comunali.

## **2.3 Metodologia di valutazione della performance organizzativa.**

Il sistema di valutazione adottato presuppone la determinazione, ad inizio esercizio, contestualmente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione ed in attuazione del disposto di cui all'art. 169 del D. Lgs. n. 267/2000, degli obiettivi gestionali assegnati alle varie aree in cui l'Ente è suddiviso.

Tali obiettivi vengono discussi con i singoli responsabili di area prima della loro adozione; gli stessi, dopo la loro adozione, vengono pubblicati sul sito internet istituzionale al fine di consentire, alla cittadinanza, l'esercizio del cd. *controllo diffuso*.

Il sistema, inoltre, almeno una volta l'anno, in occasione della salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 194 del D. Lgs. n. 267/2000, prevede il monitoraggio circa l'andamento dell'attività delle singole aree in relazione ai programmi ed agli obiettivi assegnati e, infine, l'eventuale proposta di correzione della stessa.

La performance delle singole aree in cui è suddivisa la struttura e dell'organizzazione nel suo complesso viene determinata attraverso la quantificazione percentuale degli obiettivi raggiunti in relazione a quelli assegnati.

In base a quanto sopra esposto si è ritenuto che soggetto della valutazione rispetto al conseguimento, o meno, degli obiettivi debba, necessariamente, essere un soggetto esterno; in base a quanto ha avuto modo di precisare la CIVIT con la propria deliberazione n° 121 del 2010, il Consiglio Comunale di Botticino ha deciso, con deliberazione n°..del..., di istituire il Nucleo di Valutazione, il quale verifica e certifica, a fine esercizio, quali obiettivi sono stati raggiunti da ogni singola area organizzativa e la percentuale complessiva degli obiettivi raggiunti dalla stessa e dall'Ente nel suo complesso; l'esito di questa attività viene trasmessa all'Amministrazione, con annessa relazione inerente l'analisi degli scostamenti e delle cause che li hanno determinati e costituisce il cd. controllo strategico di cui al combinato disposto degli art. 6 comma 1 D. Lgs. N. 286/1999 e 14 comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009.

Quanto sopra esposto si ritiene possa consentire di dare conto delle dinamiche gestionali dell'Amministrazione Comunale di BOTTICINO nei seguenti ambiti:

- **grado di attuazione della strategia:** la definizione, ad inizio esercizio (nel PEG – Piano della Performance), degli obiettivi e della loro priorità, da parte dell'Ente, consentirà di valutare, a fine esercizio, se lo stesso è stato in grado di tradurre i propri obiettivi strategici in risultati, ed anche in che misura;
- **portafoglio delle attività e dei servizi:** l'Amministrazione, all'inizio di ciascun esercizio, definisce e rende pubblici, pubblicandoli sul proprio sito istituzionale, le attività ed i servizi che mette a disposizione dell'utenza (intesa come l'insieme dei diversi portatori di interesse – cd. *stakeholder*) il che consentirà, a quest'ultima di verificare, a fine esercizio, il livello di attività e servizi effettivamente realizzati;
- **stato di salute dell'amministrazione:** l'amministrazione, ad inizio esercizio (nel PEG – Piano della Performance), deve indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali;
- **impatti dell'attività dell'amministrazione:** l'amministrazione, a fine esercizio (nella Relazione sulla performance), fornisce gli elementi utili a valutare se gli impatti previsti sull'ambiente ad essa esterno (cd. *outcomes*) sono stati realmente conseguiti;
- **confronti con altre amministrazioni comunali:** la definizione e pubblicazione (nel PEG – Piano della Performance) di obiettivi o target parametrati a standard di riferimento temporali, quantitativi o di costo, dei risultati conseguiti e dell'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi (nella Relazione sulla Performance) consentirà all'utenza di valutare l'attività svolta dal Comune di BOTTICINO e di confrontarla con altre amministrazioni comunali; per consentire un simile confronto, e perché l'utenza possa verificare se lo stesso avviene tra soggetti omogenei questa Amministrazione pubblicherà, in modo permanente, sul proprio sito istituzionale alcuni indicatori: elenco servizi ed attività fornite e tempi medi di erogazione, popolazione residente/dipendenti comunali, elenco servizi esternalizzati e non, spesa corrente/spesa personale.

#### **2.4 Metodologia misurazione e valutazione performance individuale.**

Il sistema adottato sottopone a valutazione tutti i soggetti impiegati all'interno dell'Ente e si caratterizza per essere improntato sui due seguenti binomi:

- ❖ obiettivi gestionali assegnati/obiettivi ottenuti (area dei risultati),

- ❖ competenze possedute/posizione occupata all'interno della struttura organizzativa (area delle competenze).

Per quanto concerne la determinazione del conseguimento, o meno, degli obiettivi si richiama quanto sopra esposto (paragrafo 2.3), mentre per l'attività di valutazione delle competenze possedute dal personale, la stessa viene affidata a soggetti interni all'ente, ma terzi rispetto alle attività da valutare, come di seguito riportato:

- valutazione del segretario comunale: in conformità al parere Civit rilasciato al comune di Pastrengo (VR) nell'anno 2010, soggetto competente alla valutazione è il Sindaco cui lo stesso è funzionalmente legato ex art. 99 del TUEL;
- valutazione responsabili di area - titolari di posizione organizzativa: soggetto competente alla valutazione è il segretario comunale in funzione delle competenze di sovrintendenza e coordinamento della loro attività ex art. 97 comma 4 del TUEL;
- valutazione personale non titolare di posizione organizzativa: soggetti competenti alla valutazione sono i singoli responsabili di area in ragione del rapporto organico e gerarchico esistente ed in attuazione del disposto di cui all'art. 12 del D. Lgs. n. 150/2009.

#### **2.4.1 Segretario Comunale.**

Il sistema di valutazione del Segretario Comunale al fine del riconoscimento, a quest'ultimo, dell'indennità di risultato è stato studiato al fine di rispondere a due distinte esigenze:

- quella di determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati, nel corso dell'esercizio, dall'organo esecutivo dell'Ente;
- quello di valutare la qualità complessiva del lavoro svolto.

Per quanto concerne la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati si deve evidenziare come alla giunta municipale spetti il compito della loro definizione; detti obiettivi vengono, di norma, determinati in occasione dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano della Performance anche se, nel corso dell'esercizio, possono esserne identificati di nuovi ed ulteriori.

Soggetto competente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi gestionali, da parte del Segretario, è, come precisato dalla CIVIT in più deliberazioni, il Sindaco.

Gli obiettivi dovranno essere specifici e rapportati a precisi standards di riferimento (ad es. rispetto di scadenze, rispetto di parametri quantitativi o temporali certi) che consentano, agevolmente di determinarne il loro grado di raggiungimento e valutarne, in caso contrario, le ragioni del mancato conseguimento.

Al termine di ogni esercizio, il Sindaco procede con la valutazione redigendo una relazione da cui sia possibile evincere il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nonché una analisi delle ragioni che hanno determinato lo scostamento o il mancato conseguimento degli stessi da parte del soggetto valutato.

#### **2.4.2 Personale titolare di posizione organizzativa.**

Il sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa investiti dell'esercizio di funzioni dirigenziali al fine del riconoscimento, a questi ultimi, dell'indennità di risultato è stato studiato al fine di rispondere a due distinte esigenze:

- quella di determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati, nel corso dell'esercizio, dall'organo esecutivo dell'Ente;
- quello di valutare la qualità complessiva del lavoro svolto.

Come già visto per il Segretario comunale la giunta municipale definisce gli obiettivi gestionali da assegnare ai singoli responsabili di area che, di norma, vengono determinati in occasione

dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano della Performance anche se, nel corso dell'esercizio, possono esserne identificati di nuovi ed ulteriori.

Soggetto competente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi gestionali da parte dei soggetti di cui all'oggetto è l'organismo indipendente di valutazione (OIV), organismo costituito da uno o più soggetti esterni all'Amministrazione.

Gli obiettivi, proprio perché oggetto di valutazione da parte di un soggetto terzo che, come tale non vive quotidianamente l'attività del Comune di BOTTICINO, dovranno essere specifici e rapportati a precisi standards di riferimento (ad es. rispetto di scadenze, rispetto di parametri quantitativi o temporali certi, ecc.) che consentano, agevolmente, al Nucleo di Valutazione, di determinare il loro grado di raggiungimento e valutare, in caso contrario, le ragioni del loro mancato conseguimento anche attraverso un colloquio o uno scambio di memorie scritte con i diretti interessati.

Al termine di ogni esercizio ciascun responsabile di area redige una propria relazione sull'attività svolta nell'esercizio appena trascorso dalla quale, tra l'altro, deve essere rinvenibile un raffronto tra obiettivi gestionali assegnati e raggiungimento, o meno, degli stessi; detta relazione, da redigersi entro il mese di gennaio, viene consegnata al Nucleo di Valutazione il quale, a seguito di confronto con i diretti interessati, redige un proprio verbale, di cui copia viene consegnata al Sindaco, da cui si possa evincere il grado di raggiungimento di detti obiettivi, in misura percentuale, nonché l'analisi delle ragioni che hanno determinato lo scostamento o il mancato conseguimento degli stessi.

L'attività del Nucleo di Valutazione, quindi, non si limita a verificare il grado di raggiungimento dei risultati ma, bensì, consiste nel dare conto dell'attività svolta dai singoli responsabili di area nel corso dell'esercizio; detta attività si può, a seguito di adeguata motivazione, concludere con una valutazione complessiva superiore, o inferiore, rispetto alla percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati.

Considerato che con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione ed il Piano della Performance l'Amministrazione assegna, a ciascun responsabile, obiettivi gestionali ma anche risorse, umane strumentali ed economiche, necessarie al loro conseguimento, si ritiene che la valutazione dell'attività svolta, utile al fine di attribuire l'indennità di risultato, non possa limitarsi ad una mera analisi di quanto è stato fatto ma, al contrario, necessariamente, debba essere riferita alle modalità utilizzate per il concreto raggiungimento dei risultati, alla metodologia di gestione delle risorse, umane strumentali ed economiche assegnate, ed alle capacità organizzative dimostrate in relazione agli obiettivi gestionali stabiliti dall'Amministrazione; quest'area di valutazione viene definita come area delle competenze.

La valutazione inerente quest'ultimo aspetto, inevitabilmente, deve essere svolta da un soggetto, non esterno all'Ente, che sia quotidianamente a contatto con i soggetti valutati; alla luce dell'attuale panorama normativo e, soprattutto, dell'attuale assetto organizzativo del Comune di BOTTICINO, si ritiene di rinvenire tale figura nella persona del segretario comunale.

Quest'ultimo, pertanto, a seguito dell'attività svolta dal Nucleo di Valutazione, nei confronti del quale svolgerà anche un'attività di supporto, procede alla valutazione di cui.

Qualora l'attività del Nucleo di Valutazione non si concluda con una determinazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati, pari o superiore al 50%, non si darà corso alla liquidazione di alcuna indennità di risultato per l'esercizio cui la stessa è riferito.

#### ***2.4.3 Personale non titolare di posizione organizzativa.***

Il Sistema di Valutazione Permanente sarà utilizzato per la valutazione delle prestazioni ai fini della cd. "produttività individuale" e per le progressioni all'interno della stessa area (cd. progressione economica orizzontale).



Le modalità di valutazione devono essere in grado di comunicare al dipendente l'obiettivo e valutare i risultati delle sue prestazioni; di valutare le prestazioni lavorative e non le persone; di comunicare al dipendente la valutazione della sua prestazione; di identificare punti di forza e punti di debolezza della prestazione.

I requisiti a base del funzionamento del sistema di valutazione sono:

- ✓ regole e modalità di funzionamento concertate e condivise;
- ✓ conoscenza preventiva da parte di chi valuta e chi viene valutato;
- ✓ impianto del sistema di valutazione e strumenti operativi collegati agli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- ✓ sistema finalizzato principalmente al miglioramento e non al giudizio;
- ✓ sistema orientato ad indirizzare lo sviluppo professionale, aperto al contributo della persona valutata.

Il sistema di valutazione si compone di in un'unica scheda di valutazione, che permette di evidenziare sia le competenze possedute dal singolo che l'apporto professionale apportato all'attività della struttura organizzativa in cui lo stesso è incardinato rapportato agli obiettivi assegnati alla stessa.

Il responsabile di Area, responsabile della valutazione, svolgerà ogni anno, immediatamente dopo l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) o del Piano della Performance (P.D.P.), da parte della Giunta Comunale, una riunione con tutti gli appartenenti alla sua area, per illustrare gli obiettivi da perseguire e la loro assegnazione a ciascuno che dovrà essere formalizzata in un'apposita determinazione.

Entro il mese di luglio il responsabile provvederà ad effettuare, con le modalità ritenute più opportune, una riunione di verifica, anche individuale se del caso, sull'andamento dei servizi in relazione agli obiettivi assegnati, riunione durante la quale dovranno essere analizzate le criticità eventualmente riscontrate.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo, un'analoghi riunione di servizio (sia di gruppo che individuale) sarà dedicata al confronto tra responsabile e collaboratori per verificare l'andamento del lavoro, il raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati ed il contributo individuale apportato da ciascuno; questa fase, pertanto, sarà la base per la programmazione del lavoro nel nuovo anno.

Entro il successivo 15 febbraio deve essere completata la valutazione di tutti i collaboratori.

Quando la valutazione è completa, il Responsabile di Area, responsabile della valutazione dei propri collaboratori, renderà noto agli stessi l'esito della valutazione in appositi incontri individuali durante i quali consegnerà a ciascuno la scheda di valutazione che lo riguarda; da tale scheda, sottoscritta dal responsabile, deve essere evincibile la motivazione della valutazione.

La scheda di valutazione deve essere consegnata, in copia al lavoratore che, a sua volta, potrà nello spazio in essa presente formalizzare le proprie osservazioni sulla valutazione ricevuta.

La scheda di valutazione individuale, una volta sottoscritta da entrambi i soggetti (valutatore e valutato) deve essere consegnata, in originale, per la sua conservazione, all'ufficio personale.

Il dipendente, inoltre, entro 15 giorni dalla data di ricezione della scheda di valutazione che lo riguarda, può presentare al Responsabile di Area un'istanza di riesame inerente il merito della valutazione personale ricevuta; il Responsabile, a sua volta, entro 15 giorni, comunica all'interessato, a seconda del caso, la conferma o la riforma della sua valutazione, comunicazione da cui sia evincibile la motivazione della decisione assunta.

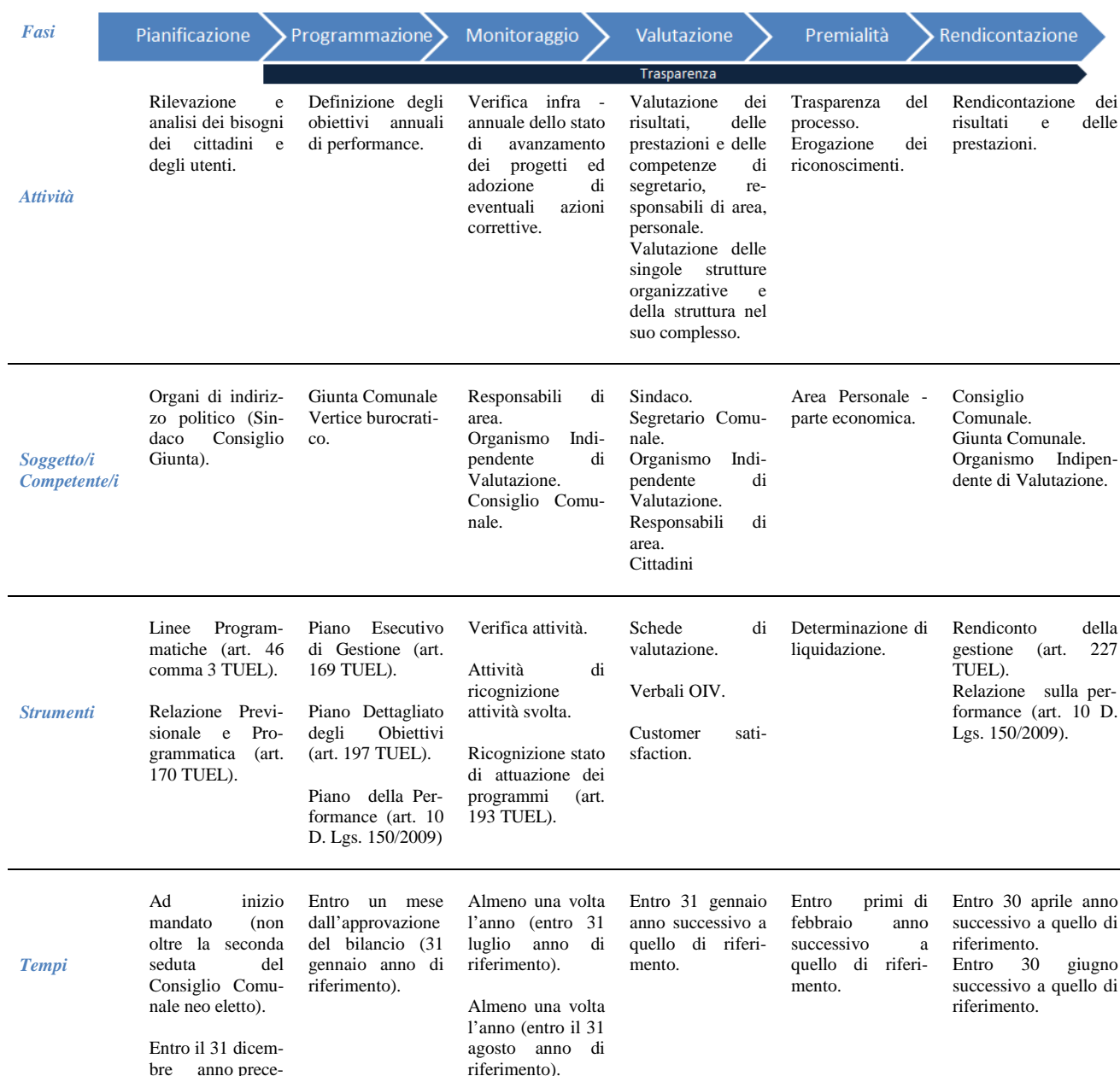
Avverso tale decisione è consentito un ricorso all'Nucleo di Valutazione (Organismo Indipendente di Valutazione), soggetto terzo rispetto alla valutazione di cui sopra, per aspetti attinenti non tanto il merito della valutazione ma, piuttosto, il rispetto delle fasi procedurali.

### 3. Processo. Fasi, tempi e modalità.

Il ciclo di gestione della performance (FIG. 4) è articolato, nelle seguenti fasi:

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

FIG. 4



dente a quello di riferimento.

Almeno una volta l'anno (entro 30 settembre anno di riferimento).

### ***3.2. Analisi dei bisogni collettivi. Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.***

Il ciclo di gestione della performance presuppone che, a monte del sistema valutativo, sia stata effettuata un'analisi dei bisogni della collettività e predisposta una proposta di tipo programmatico a questi bisogni.

Lo strumento con il quale un'Amministrazione propone soluzioni ai problemi esistenti nella comunità di cui è espressione sono le cd. linee programmatiche del proprio mandato amministrativo di cui all'art. 46, comma 3 del TUEL le quali, a loro volta, per definizione sono la naturale prosecuzione e prima attuazione del programma elettorale presentato ai cittadini in campagna elettorale.

Un secondo strumento, con un respiro temporale minore, è la Relazione Previsionale e Programmatica di cui all'art. 170 del TUEL nella quale vengono individuati i programmi da attuare nel periodo cui essa è riferita, ovvero il triennio.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance al contrario, avendo come orizzonte temporale di riferimento l'anno solare, prevede una scansione delle tempistiche di minore respiro.

Ogni anno, entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione (31 gennaio ovvero diverso termine in base ai termini annuali di approvazione del bilancio), deve essere approvato il PEG, strumento con il quale la Giunta Comunale assegna, ai vari responsabili di area, gli obiettivi della gestione da conseguire nel corso dell'esercizio; detti obiettivi saranno coerenti con i programmi deliberati dal Consiglio Comunale in sede di approvazione del bilancio inseriti nella relazione previsionale e programmatica e, ovviamente, anche con le linee programmatiche presentate dal Sindaco neoeletto al Consiglio Comunale appena insediatosi.

Con il PEG, inoltre, l'organo esecutivo affida, oltre agli obiettivi gestionali, la necessaria allocazione delle risorse, umane strumentali ed economiche, indispensabili per consentire, ai soggetti di cui sopra, di perseguire, concretamente, gli obiettivi che gli sono stati assegnati.

Al PEG deve essere allegato un documento denominato "Piano della Performance", a valenza triennale, redatto in conformità a quanto previsto dall'art. 10 comma 1 lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009; detto documento, una volta approvato, deve essere trasmesso, immediatamente, alla CIVIT.

Il Piano della Performance, da redigersi annualmente e contestualmente ai PEG, può essere oggetto di un'autonoma e separata approvazione da parte della giunta comunale, nel caso in cui l'approvazione dei PEG avvenga dopo l'inizio dell'esercizio finanziario.

### ***3.3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.***

Ai sensi dell'art. 193 del TUEL con periodicità stabilita dal regolamento di contabilità, almeno una volta l'anno entro il 30 settembre di ciascun esercizio, l'organo consigliere effettua la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi.

Il sistema prevede che, preliminarmente a tale attività di competenza consigliare, il Nucleo di Valutazione svolga una verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati dall'organo esecutivo e trasmetta a quest'ultimo, entro il 31 di agosto di ciascun esercizio, una propria relazione in cui si evidenzii l'andamento gestionale di ciascuna area e l'analisi delle principali cause di scostamento.

Per consentire tale attività del Nucleo di Valutazione, l'area segreteria generale, che svolge un'attività di supporto a tale organismo, tramite il proprio ufficio informatica, mantiene aggiornato, pubblicandolo anche sul sito istituzionale, un documento concernente lo stato di attuazione, o meno, degli obiettivi assegnati.

### 3.4. *Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale.*

A termine esercizio, entro i primi di febbraio di ogni anno, deve concludersi il processo di valutazione di tutto il personale.

### 3.5. *Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.*

Il sistema prevede l'assegnazione di obiettivi gestionali legati ad attività da svolgere e risultati da conseguire; di conseguenza, il riconoscimento di premialità, a sua volta, è condizionato all'effettivo ottenimento dei risultati programmati.

In conformità alle disposizioni normative vigenti è vietata alcuna forma di corresponsione di premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

La distribuzione di premi legati alla performance individuale è subordinata alla previa misurazione e valutazione della stessa e si informa ai principi di selettività e concorsualità.

Di seguito viene riportato il medesimo prospetto sopra riportato in figura 2 integrato con quanto sin qui esposto (FIG. 5).

**FIG. 5**

FASE	STRUMENTO	SOGETTO COMPETENTE	PERIODO TEMPORALE DI RIFERIMENTO
PIANIFICAZIONE	LINEE PROGRAMMATICHE	SINDACO	MANDATO AMMINISTRATIVO (QUINQUENNIO)
PIANIFICAZIONE	RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA	GIUNTA/CONSIGLIO	PLURIENNALE (TRIENNIO)
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE	GIUNTA	ANNO
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO DELLA PERFORMANCE	GIUNTA/SEGRETARIO GENERALE	TRIENNIO
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI	DIRETTORE GENERALE	ANNO
DEFINIZIONE OBIETTIVI	CARTA DEI SERVIZI	GIUNTA/RESPONSABILI	ANNO
MONITORAGGIO	ATTIVITA' MONITORAGGIO E PROPOSIZIONE AZIONE CORRETTIVE	RESPONSABILI	ANNO - ENTRO 31 LUGLIO
MONITORAGGIO	ATTIVITA' MONITORAGGIO E PROPOSIZIONE AZIONE CORRETTIVE	NUCLEO/REVISORE	ANNO - ENTRO 10 SETTEMBRE
MONITORAGGIO	SALVAGUARDIA EQUILIBRI DI BILANCIO	CONSIGLIO	ANNO - ENTRO 30 SETTEMBRE
VALUTAZIONE	DEL SEGRETARIO COMUNALE	SINDACO	ANNO
VALUTAZIONE	DEI RESPONSABILI DI AREA	NUCLEO/SEGRETARIO	ANNO
VALUTAZIONE	DEL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	RESPONSABILI DI AREA ORGANIZZATIVA	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	GIUNTA/NUCLEO	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	REFERTO REVISORE DEL CONTO E REFERTO CONTROLLO DI GESTIONE	REVISORE/DITTA INCARICATA	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	CONTO CONSUNTIVO	GIUNTA/CONSIGLIO	ANNO

## 4. *Soggetti delle fasi del ciclo di gestione della performance.*

Ribadito, ancora una volta, che l'organo esecutivo (giunta comunale) è quello deputato alla definizione degli obiettivi gestionali si prendono, di seguito, in esame i vari soggetti operanti nel ciclo della performance.

#### **4.1 Della misurazione.**

Soggetti di tale fase sono, a seconda delle figure professionali la cui performance è oggetto di misurazione, i seguenti:

- ✓ il Nucleo di Valutazione per le performance dei responsabili di area - titolari di posizione organizzativa;
- ✓ i responsabili di area per le performance del personale non titolare di posizione organizzativa;
- ✓ il Sindaco per il Segretario comunale.

#### **4.2 Della valutazione.**

Soggetti di tale fase sono, a seconda delle figure professionali la cui performance è oggetto di valutazione, i seguenti:

- ✓ il Sindaco, per quanto concerne la figura del segretario comunale;
- ✓ il Nucleo di Valutazione il segretario comunale, secondo le rispettive competenze, per quanto concerne i responsabili di area - titolari di posizione organizzativa;
- ✓ i responsabili di area per il personale non titolare di posizione organizzativa.

#### **4.3 Del monitoraggio.**

Soggetti di tale fase sono, a seconda delle figure professionali la cui performance è oggetto di monitoraggio, i seguenti:

- ✓ Il Consiglio Comunale, ex art. 193 e seguenti TUEL per la struttura nel suo complesso;
- ✓ il Sindaco per il Segretario Comunale;
- ✓ il Segretario e Nucleo di Valutazione per quanto concerne la figura dei responsabili di area - titolari di posizione organizzativa;
- ✓ i responsabili di area per il personale non titolare di posizione organizzativa.

### **5. Procedure di conciliazione.**

Il sistema prevede procedure di conciliazione con lo scopo di ridurre, per quanto possibile, il prodursi di contenzioso in merito al procedimento di misurazione e valutazione del personale; premesso che tutte le schede di valutazione predisposte prevedono un apposito spazio per i commenti del valutato, il sistema prevede la possibilità, per tutti i valutati, di richiedere il riesame della misurazione - valutazione riguardante la propria performance lavorativa, mediante presentazione di apposita istanza, rivolta al soggetto che ha effettuato la valutazione, in cui vengono addotti i motivi che giustificano la presentazione della stessa.

Il soggetto valutato, entro 15 giorni dalla data di ricezione della scheda di valutazione che lo riguarda, può presentare al valutatore un'istanza di riesame inerente il merito della valutazione personale ricevuta; il Responsabile, a sua volta, entro 15 giorni, comunica all'interessato, a seconda del caso, la conferma o la riforma della sua valutazione, comunicazione da cui sia evincibile la motivazione della decisione assunta.

Viene, inoltre, prevista la possibilità di attivare la seguente procedura conciliativa per il solo personale non titolare di posizione organizzativa:

- ✓ presentazione di un istanza rivolta al Nucleo di Valutazione che decide sulle questioni presentate; si precisa che possono essere sottoposte a tale soggetto solo questioni concernenti

aspetti inerenti il raggiungimento o meno degli obiettivi gestionali assegnati od il mancato rispetto delle procedure normate nel presente sistema; il Nucleo di Valutazione, qualora sia costituito in forma collegiale, si pronuncia all'unanimità; in mancanza di accordo permane la valutazione adottata.

#### 6. *Modalità di raccordo con altri sistemi di controllo esistenti.*

L'articolo 147 del T.U.E.L. n.286/2000 delinea la tipologia dei controlli interni per gli enti locali identificando le seguenti fattispecie:

1. garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
2. verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
3. valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
4. valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

Il comma 2 precisa che tutti i controlli interni sono ordinati secondo il principio base della distinzione tra funzioni politiche e compiti di gestione ai sensi dell'art.4 del D. Lgs. n. 165/2001.

Il comma 3 sottolinea l'autonomia organizzativa degli enti locali che possono disporre in materia "anche in deroga" agli altri principi di cui all'art.1, comma 2, del D. Lgs. n. 286/1999.

Il presente sistema si pone in rapporto con tutte e quattro le tipologie di controllo interno esistenti; sicuramente con quello identificato al numero 3 di cui è diretta attuazione, ma anche e soprattutto con quello di cui al numero 4, cd. controllo strategico di cui viene dato conto in più parti del presente sistema.

Per quanto concerne il controllo di gestione, lo stesso non può che essere il punto di partenza per la definizione degli obiettivi gestionali, che devono essere oggettivi e misurabili, ma anche il momento di verifica del loro conseguimento attraverso la verifica degli esiti riportata nel referto conclusivo.

#### 7. *Trasparenza.*

In attuazione del disposto di cui all'art. 11 del D. Lgs. n. 150/2009 ed in conformità al Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità ivi previsto e della successiva deliberazione della CIVIT n. 105/2010, si prevede quanto segue:

- ✓ gli obiettivi gestionali, una volta approvati dall'organo esecutivo dell'Ente vengono pubblicati sul sito internet comunale;
- ✓ il conseguimento di tali obiettivi viene, con cadenza trimestrale, verificato dal Segretario Comunale che, attraverso il servizio informatico, aggiorna i dati relativi al loro raggiungimento, specificando, per ciascuno di essi, anche se sono stati conseguiti nei termini temporali predefiniti dalla giunta comunale;
- ✓ al termine dell'esercizio viene inserita, sul sito istituzionale, una scheda riportante il grado di raggiungimento, area per area, degli obiettivi assegnati. Tale scheda, sottoscritta dal Nucleo di Valutazione, ed il verbale che analizza gli scostamenti verificatisi, vale quale *controllo strategico* di cui al combinato disposto degli art. 6 comma 1 D. Lgs. N. 286/1999 e 14 comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009;
- ✓ una volta approvata dalla giunta comunale, entro il 30 luglio, viene pubblicata sul sito istituzionale anche la *relazione sulla performance* dell'anno precedente, predisposta dal Nucleo di Valutazione.

Lo scopo dell'utilizzo di queste forme di pubblicizzazione dell'attività dell'Ente ha la finalità di consentire, alla cittadinanza, l'esercizio del controllo dell'attività di programmazione, nonché di permetterle di verificare l'andamento gestionale ed il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, con riferimento sia alle singole aree che all'intera struttura burocratica; in questo modo si ritiene che possa venire garantito il *controllo diffuso*.

### **7.1 *Miglioramento del sistema nel tempo.***

Il sistema, così come sin qui delineato, è un processo che, come tale, inevitabilmente, è destinato ad essere oggetto di modifiche e correzioni al fine di eliminare difetti ed imprecisioni presenti ma, anche e soprattutto, al fine di apportare, allo stesso, miglioramenti che tengano conto delle peculiarità della struttura organizzativa comunale o che si rendano necessarie al fine di adeguarlo agli interventi, di carattere normativo e non, ad esso successivi.

### **8. *Raccordo con la programmazione finanziaria e di bilancio.***

L'intero sistema, così come delineato presenta continui richiami e forme di raccordo con la programmazione finanziaria dell'Ente; si rileva, in particolare, quanto segue:

- ✓ la definizione degli obiettivi gestionali deve essere coerente con i programmi delineati dagli strumenti di programmazione finanziaria pluriennali (relazione previsionale e programmatica e bilancio pluriennale) ed annuali (bilancio di previsione);
- ✓ la definizione degli obiettivi gestionali viene effettuata nell'ambito del PEG come previsto dall'art. 169 del TUEL - con la medesima tempistica viene prevista la redazione del Piano della Performance di cui all'art. 10 comma 1 lettera a) del D. Lgs. n. 150/2009;
- ✓ il monitoraggio dell'attività svolta nel corso dell'esercizio e del grado di raggiungimento degli obiettivi è previsto, almeno una volta l'anno, nel mese di settembre in occasione dell'adempimento di cui all'art. 193 del TUEL;
- ✓ la predisposizione della relazione sulla performance è prevista, ai sensi dell'art. 10 comma 1 lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009, entro il 30 giugno di ogni anno, una volta approvato il rendiconto della gestione, entro il 30 aprile, di cui all'art. 227 del TUEL.