

MAZZANO · NUVOLERA · NUVOLENTO

AGGREGAZIONE COMUNI



CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

COMUNE DI MAZZANO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

1. Premessa.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adottato dal Comune di Mazzano con deliberazione della Giunta comunale n. 21 in data 14/02/2011 ed è stato già aggiornato, attraverso opportune modifiche ed integrazioni, alla luce di due circostanze egualmente significative. In primo luogo l'avvio, a far data dal 1° gennaio 2015, della gestione associata di funzioni e servizi fondamentali tra i comuni di Mazzano (capofila), Nuvolera e Nuvolento, ai sensi dell'art. 14 del d.l. 78/2010, e la conseguente costituzione degli uffici unici intercomunali, strumento organizzativo delle gestioni associate, a seguito della quale si è reso necessario uniformare il sistema di misurazione e valutazione della performance dei tre comuni.

In secondo luogo l'introduzione, a partire dal D.Lgs. 118/2011, del nuovo sistema contabile, in conseguenza della quale si è invece reso necessario apportare delle modifiche al ciclo di programmazione economico-finanziaria.

La necessità di sottoporre ad ulteriore revisione ed integrazione il Sistema di misurazione e valutazione della performance attiene al mutato quadro normativo introdotto dal D.Lgs. 25/05/2017, n. 74, recante *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”* il quale all'articolo 18, comma 2, stabilisce che: *“Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 31 del decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificati dal presente decreto, entro sei mesi dall'entrata in vigore del presente decreto. Nelle more del predetto adeguamento, si applicano le disposizioni vigenti alla data di entrata in vigore del presente decreto; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente decreto fino all'emanazione della disciplina regionale e locale”*.

Il sistema di valutazione così come viene di seguito articolato trova applicazione in tutti i comuni dell'aggregazione ancorché l'approvazione sia rimessa alla competenza delle rispettive Giunte Comunali. Pertanto l'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi avviene unitariamente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 5 comma 1 bis del dlgs 150/2009.

Il Comune di Mazzano misura e valuta la performance con riferimento alla Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la 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 e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

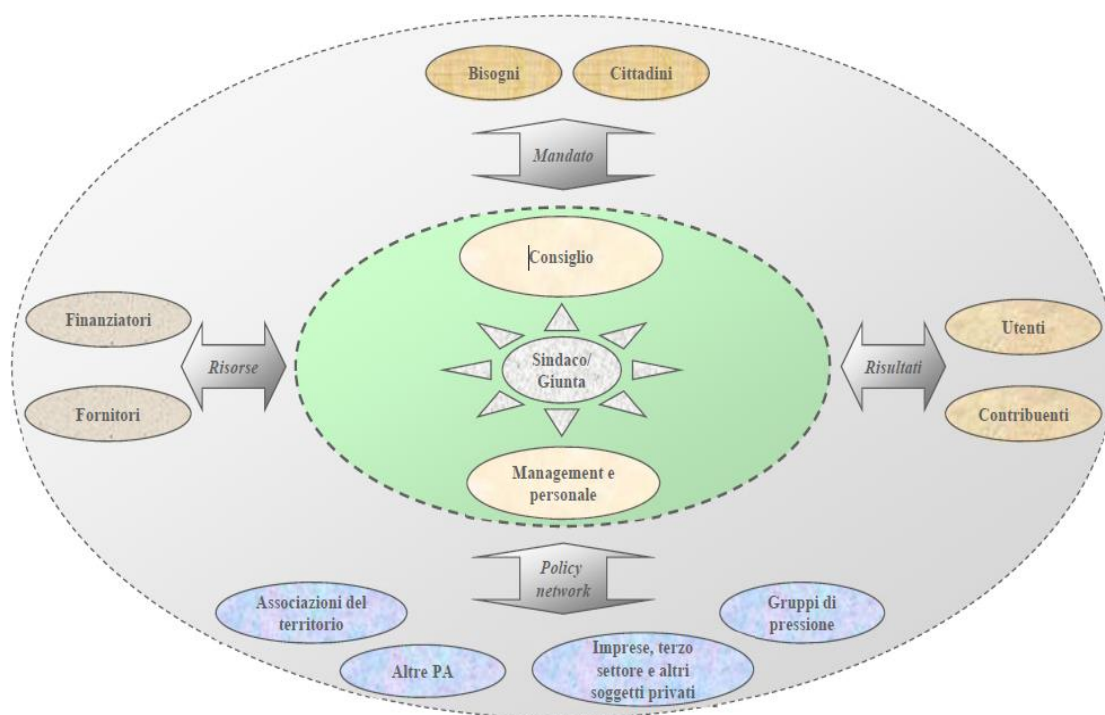
La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Il punteggio negativo assegnato a seguito dell'apposita valutazione preclude il riconoscimento di progressioni economiche, attribuzione di incarichi di responsabilità o dirigenziali.

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).

FIG. 1

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



2. Descrizione del sistema

La performance organizzativa e la performance individuale sono valutate annualmente; a tal fine, viene adottato dalla Giunta Comunale ed aggiornato annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

- 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 e dall’art. 107 del Dlgs. 267/2000;
 - 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), Documento Unico di

Programmazione, di cui art. 170 TUEL, bilancio di previsione di cui all'art. 162 TUEL) e di definizione degli obiettivi (attraverso il Piano Esecutivo di Gestione - PEG - di cui all'art. 169 del TUEL e, eventualmente, del Piano Dettagliato degli Obiettivi - PDO - di cui all'art. 197 comma 2 del TUEL);

- la definizione di obiettivi coerenti con l'attività di pianificazione, formulati, per quanto possibile, in maniera comprensibile e semplice, graduati in funzione della loro importanza e, sempre, rapportati a standards di riferimento (di tempo, di quantità o di costo) e tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- 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 programmatrice, 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.

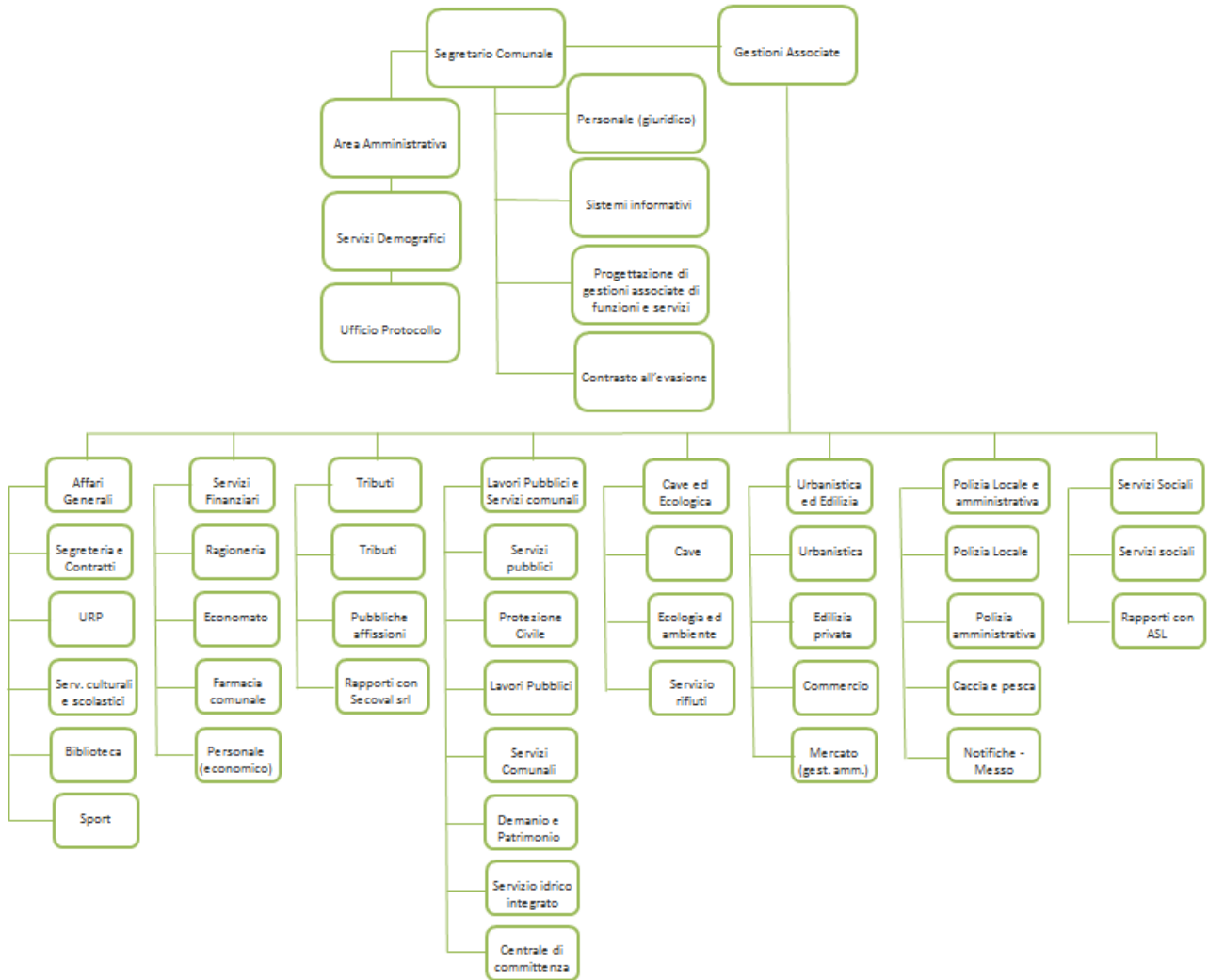
FIG. 2

FASE	STRUMENTO	SOGGETTO COMPETENTE	PERIODO TEMPORALE DI RIFERIMENTO
PIANIFICAZIONE	LINEE PROGRAMMATICHE	SINDACO	MANDATO AMMINISTRATIVO (QUINQUENNALE)
PIANIFICAZIONE	BILANCIO E DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE	GIUNTA/CONSIGLIO	PLURIENNALE
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE	GIUNTA	TRIENNALE
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI	DIRETTORE GENERALE	ANNUALE
MONITORAGGIO	SALVAGUARDIA EQUILIBRI DI BILANCIO	CONSIGLIO	ALMENO UNA VOLTA L'ANNO ENTRO IL 31 LUGLIO
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/NUCLEO	ANNUALE
CONSUNTIVO ATTIVITA'	CONTO CONSUNTIVO	GIUNTA/CONSIGLIO	ANNUALE

2.1 Descrizione ente.

Il Comune di Mazzano è un comune con 12.442 abitanti al 31/12/2017 il cui territorio è situato a pochi chilometri dal capoluogo di provincia.

Lo stesso risulta strutturato come di seguito rappresentato:



Mazzano si caratterizza per essere un comune in grande espansione demografica:

- ✓ nell'anno 1990, al primo di gennaio, la popolazione era composta da 7.463 abitanti,
- ✓ nell'anno 2000, sempre al primo gennaio, gli abitanti erano 8.886,
- ✓ al 01.01.2010 erano 11.486;
- ✓ al 01.01.2015 erano 12.160
- ✓ 31/12/2017 erano 12.442

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

- ✓ al 01.01.1990 il numero di dipendenti era pari a 41,
- ✓ al 01.01.2000 era pari a 46,
- ✓ al 01.11.2010 era pari a 46
- ✓ al 01.11.2015 era pari a 44
- ✓ al 31/12/2017 era pari a 40.

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.

La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

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

La valutazione della performance organizzativa sarà predisposta sulla base di appositi modelli forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ove disponibili.

Gli obiettivi si articolano AI SENSI DELL'ART.5 comma 1 del D.lgs. 150/2009 in due livelli:

1° livello OBIETTIVI GENERALI, che identificano le priorità strategiche delle Pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati e che sono determinati con apposite linee guida adottate con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;

2° livello OBIETTIVI SPECIFICI di ogni Pubblica Amministrazione individuati nel Piano della Performance, programmati in coerenza con gli obiettivi generali e di bilancio, secondo il processo di seguito descritto.

Il sistema di valutazione adottato presuppone la determinazione, ad inizio esercizio, contestualmente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, Piano Dettagliato degli Obiettivi e Piano della Performance 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. 193 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*, 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.

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente è stato strutturato, secondo l'art. 8 comma 1 del D.lgs. 150/2009 per i seguenti macro-ambiti:

OBIETTIVI STRATEGICI: collegati all'attuazione di politiche, bisogni ed esigenze della collettività, attuazione di Piani e Programmi (art. 8, comma 1 lettera a) e b), D.Lgs. n. 150/2009). Si tratta di *obiettivi legati ad attività nuove o che comportano una modifica alle attuali modalità di gestione dei servizi, particolarmente rilevanti per l'amministrazione comunale;*

OBIETTIVI DI SVILUPPO: collegati all'attuazione di politiche, bisogni ed esigenze della collettività, attuazione di Piani e Programmi (comma 1 lettera a) e b), del D.lgs. n. 150/2009). Si tratta di *obiettivi legati ad attività nuove o che comportano una modifica alle attuali modalità di gestione dei servizi;*

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO: qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8, comma 1, lettera g), del D.Lgs. n. 150/2009). Si tratta di *obiettivi operativi, legati all'attività ordinaria dell'Ente.*

EQUILIBRIO DELLA GESTIONE dell'Ente (salute organizzativa, finanziaria, delle relazioni - art. 8, comma 1, lettere c), d), e), f), h), attraverso l'individuazione di obiettivi che potranno essere declinati in obiettivi strategici, di mantenimento o di sviluppo.

A ciascun macro ambito di valutazione è stato attribuito un peso sulla performance complessiva dell'Ente, che può variare nella sua composizione in base agli obiettivi di controllo prevalenti nel periodo.

I comuni dell'aggregazione utilizzano un software ad hoc già utilizzato dal Comune di Mazzano che recepisce la metodologia descritta nel presente sistema. Nel software ogni obiettivo viene pesato in relazione alla tipologia, assegnando un punteggio in relazione alla priorità dell'amministrazione e dando maggior peso agli obiettivi strategici, a seguire quelli di sviluppo e di mantenimento.

I cittadini e gli utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, come risultante dal sistema di rilevazione del rispettivo grado di soddisfazione, secondo le modalità stabilite dal Nucleo di Valutazione.

2.4 Metodologia di misurazione e valutazione performance individuale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa 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 delle valutazioni.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata, altresì, agli obiettivi individuati nel Piano della performance nonché in quelli specifici eventualmente definiti nel decreto di assegnazione della posizione organizzativa.

La misurazione e la valutazione svolte dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base di un sistema collegato:

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

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: 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 Nucleo di valutazione, in funzione delle competenze di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 e all'art. 119 del regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi;

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 valutazione del Segretario, è il Sindaco sulla base della scheda allegata.

Al termine di ogni esercizio, entro il mese di febbraio, il Nucleo di valutazione redige un proprio verbale, di cui copia viene consegnata al Sindaco, da cui sia possibile evincere il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano della Performance, nonché una analisi delle ragioni che hanno determinato lo scostamento o il mancato conseguimento degli stessi da parte della struttura organizzativa nel suo complesso.

Considerato che il Segretario dipende funzionalmente dal Sindaco, così come sancito dall'articolo 99 del D. Lgs. n. 267/2000, il soggetto legittimato alla sua valutazione è, inevitabilmente, quest'ultimo.

Il Sindaco, una volta ricevuta copia del verbale di cui al paragrafo precedente, procederà alla valutazione del Segretario servendosi della scheda di valutazione approvata dalla giunta comunale.

Il mancato raggiungimento del 50% degli obiettivi assegnati con il Piano della Performance, come rilevato nella relazione del Nucleo di Valutazione non darà diritto al riconoscimento di alcuna indennità di risultato per l'esercizio cui la stessa è riferito.

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. Dovranno avere un peso prevalente gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- 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 il Nucleo di Valutazione, 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 Mazzano, 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 Mazzano, 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.

La percentuale dell'indennità di risultato da riconoscere ai titolari di posizione organizzativa viene così determinata:

- ✓ 50% in ragione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati determinata dal Nucleo di Valutazione;
- ✓ 50% in ragione della valutazione delle competenze possedute, sopra descritta, di competenza del segretario comunale.

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. La valutazione inferiore a 50% costituisce valutazione negativa.

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 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.), ed eventualmente del Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.) da parte della giunta municipale, 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'analoga 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. Dalla comunicazione deve essere evincibile la motivazione della decisione assunta.

Avverso tale decisione è consentito un ricorso al Nucleo 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.

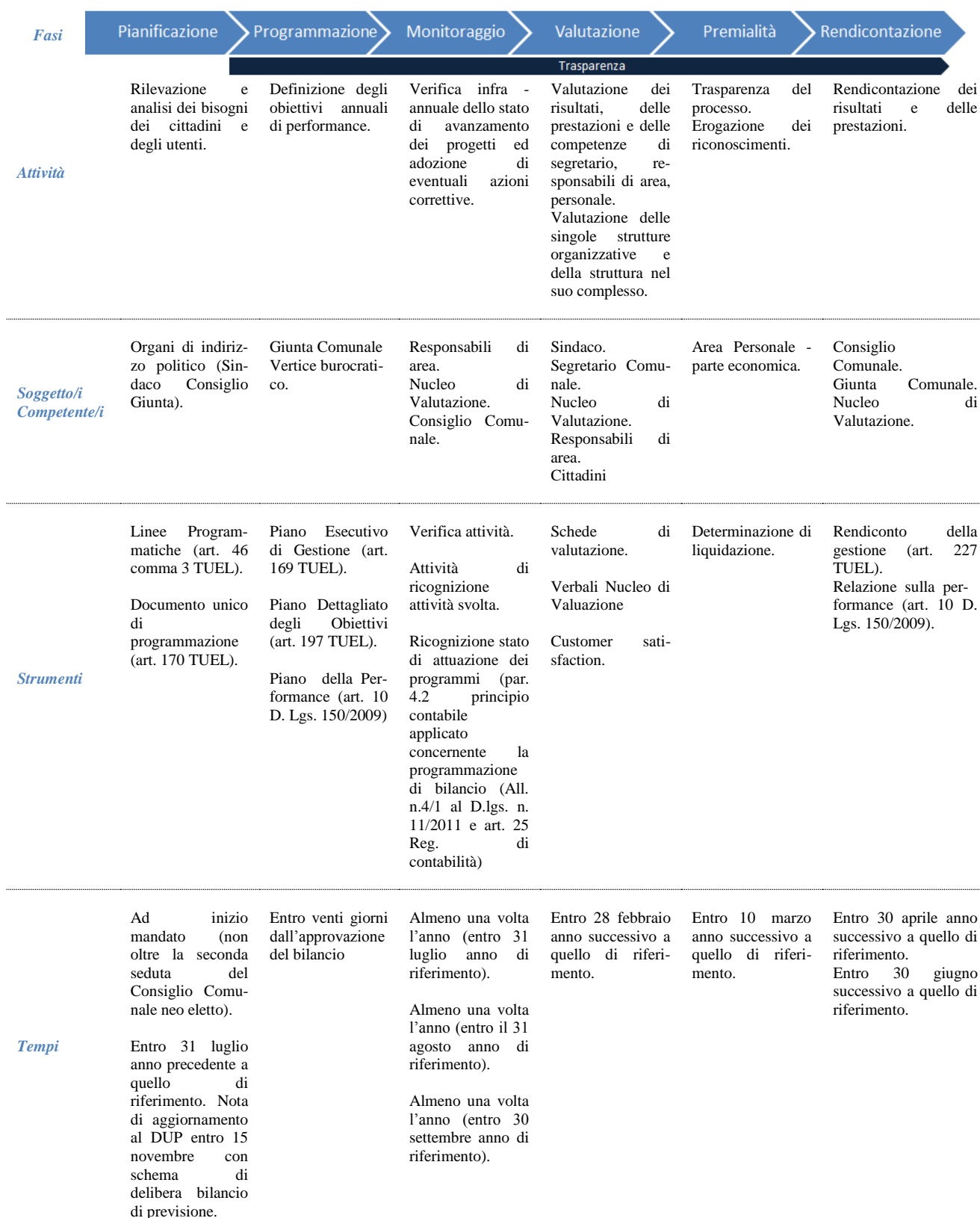
La valutazione inferiore a 51% costituisce valutazione negativa.

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



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 diverso respiro temporale minore è il DUP (Documento unico di programmazione) di cui all'art. 170 del TUEL nel quale vengono individuati i programmi da attuare nel periodo cui esso è riferito, composto da una sezione strategica e da una sezione operativa.

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 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, deve essere approvato il PEG (art. 169 TUEL), strumento con il quale la Giunta Municipale 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 di previsione finanziaria, 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", redatto in conformità a quanto previsto dall'art. 10 comma 1 lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009.

Il Piano della Performance, da redigersi annualmente entro i termini di approvazione del PEG, può essere oggetto di un'autonoma e separata approvazione da parte della giunta comunale.

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

Ai sensi del paragrafo 4.2 del principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio (allegato n.4/1 al D.lgs. n.118/2011 e dell'art. 25 Reg. di contabilità), entro il 31 luglio 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 consigliere, 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 30 giugno di ciascun esercizio, una propria relazione in cui si evidenzia l'andamento gestionale di ciascuna area e l'analisi delle principali cause di scostamento.

Il Nucleo di Valutazione è supportato nella propria attività dall'ufficio segreteria, a sua volta coadiuvato dall'ufficio informatica.

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

A termine esercizio, entro il 28 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 qualsiasi 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 al principio di selettività.

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

FIG. 5

FASE	STRUMENTO	SOGGETTO COMPETENTE	PERIODO TEMPORALE DI RIFERIMENTO
PIANIFICAZIONE	LINEE PROGRAMMATICHE	SINDACO	MANDATO AMMINISTRATIVO (QUINQUENNIO)
PIANIFICAZIONE	DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE	GIUNTA/CONSIGLIO	PLURIENNALE
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
MONITORAGGIO	ATTIVITA' MONITORAGGIO E PROPOSIZIONE AZIONE CORRETTIVE	RESPONSABILI	ANNO - ENTRO 15 GIUGNO
MONITORAGGIO	ATTIVITA' MONITORAGGIO E PROPOSIZIONE AZIONE CORRETTIVE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	ANNO - ENTRO 30 GIUGNO
MONITORAGGIO	SALVAGUARDIA EQUILIBRI DI BILANCIO	CONSIGLIO	ANNO - ENTRO 31 LUGLIO
VALUTAZIONE	DEL SEGRETARIO COMUNALE	SINDACO	ANNO
VALUTAZIONE	DEI RESPONSABILI DI AREA	NUCLEO DI VALUTAZIONE	ANNO
VALUTAZIONE	DEL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	RESPONSABILI DI AREA ORGANIZZATIVA	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	GIUNTA/NUCLEO DI VALUTAZIONE	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	REFERTO REVISORE DEL CONTO E REFERTO CONTROLLO DI GESTIONE	REVISORE/NUCLEO DI VALUTAZIONE	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 Sindaco per le performance del Segretario comunale;
- ✓ 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

- ✓ i cittadini o gli utenti finali partecipano alla performance organizzativa secondo le modalità stabilite dal Nucleo di valutazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, come risultante dal sistema di rilevazione del rispettivo grado di soddisfazione.

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, secondo le rispettive competenze, per quanto concerne la figura del Segretario comunale;
- ✓ il Nucleo di valutazione ed 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 quanto concerne la figura del Segretario comunale;
- ✓ Il 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. Dalla comunicazione deve essere 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. 267/2000 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 titolare di posizione organizzativa;
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.

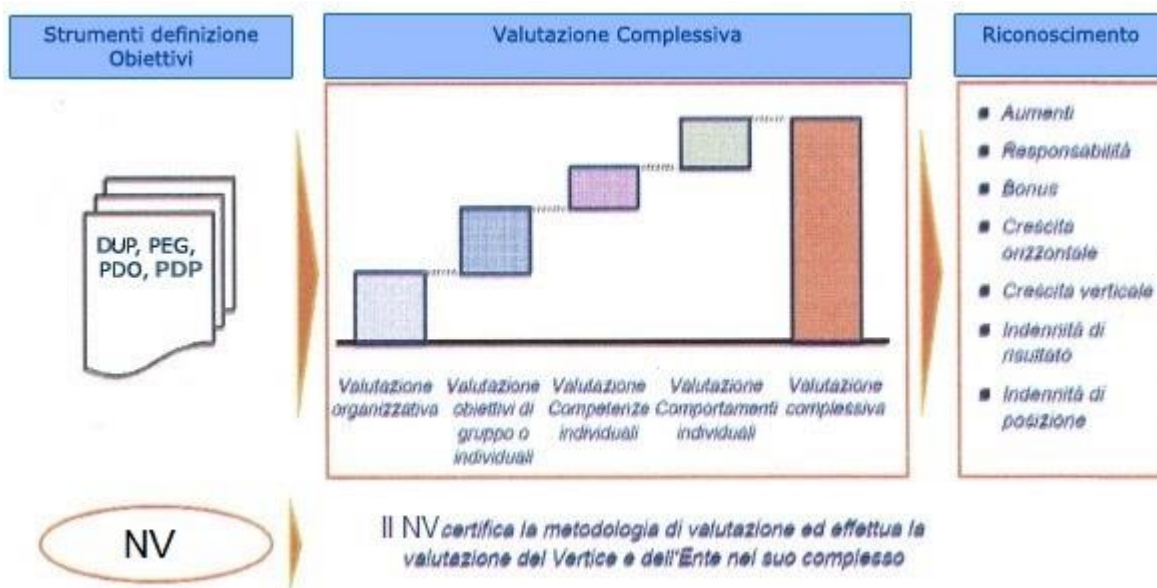
Il comma 3 sottolinea l'autonomia organizzativa degli enti locali che possono disporre in materia "anche in deroga" agli altri principi di cui all'art. 1, comma 2, del D. Lgs. n. 286/1999.

Il comma 4 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 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.

Per quanto concerne il primo punto, tradizionalmente cuore del sistema di controlli esistente nel mondo degli enti locali anche se, oggi, forse meno centrale che in passato, l'attribuire una funzione di valutazione dei responsabili di area al segretario comunale, come previsto dal presente sistema, non può che riportare al centro questo tipo di controllo da cui non è possibile prescindere per valutare correttamente le competenze dagli stessi possedute e la corretta analisi delle modalità operative adottate, nell'ambito della loro autonomia gestionale, per lo svolgimento delle propria attività volta al perseguimento degli obiettivi loro assegnati.



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 prevenzione della corruzione e per la trasparenza si prevede quanto segue:

- ✓ gli obiettivi gestionali, una volta approvati dalla Giunta vengono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale dell'Ente;
- ✓ lo stato di attuazione di tali obiettivi viene verificato attraverso il servizio informatico, che aggiorna i dati relativi al loro raggiungimento, specificando, per ciascuno di essi, anche se sono stati rispettati i termini temporali predefiniti dal Piano Dettagliato degli Obiettivi - Piano della Performance;
- ✓ 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 artt. 6, comma 1, del 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 (DUP e bilancio di previsione finanziario);
- ✓ 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, entro il 30 aprile, il rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del TUEL. La Relazione sulla performance può essere unificata al Rendiconto di gestione.