

# COMUNE DI LODRINO



## CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

#### 1. Premessa.

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

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 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";

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.

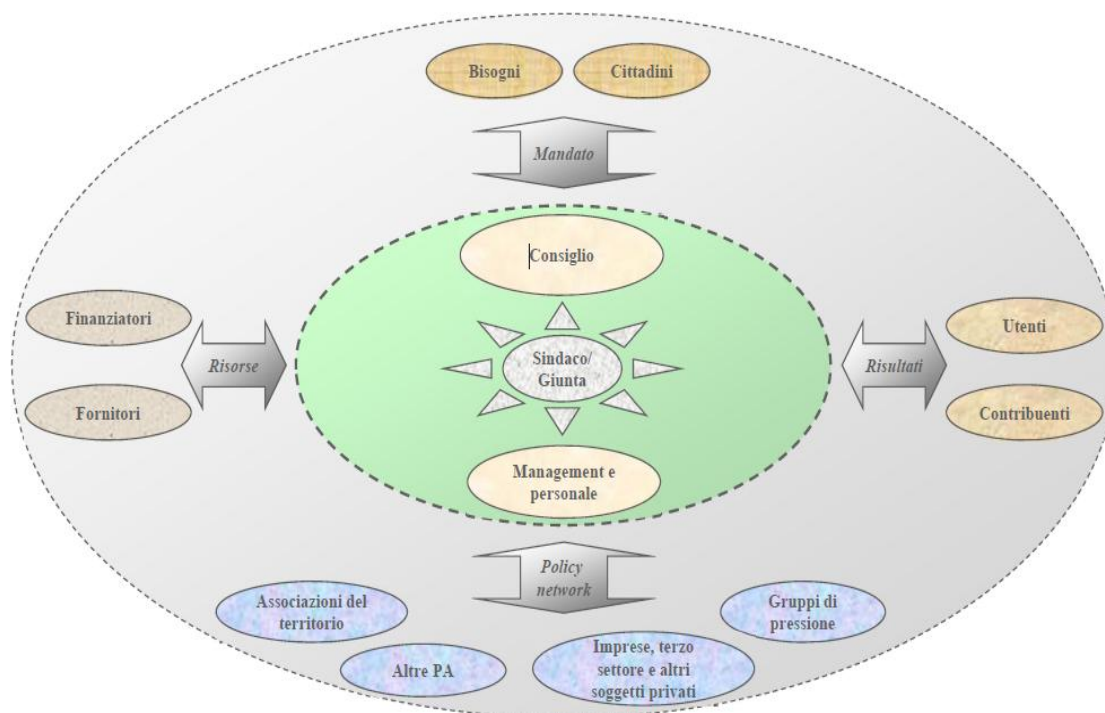
Il sistema delineato dal legislatore si caratterizza, inoltre, per essere il principale strumento attuativo di alcune fasi (quelle di misurazione e valutazione) che compongono il cd. "ciclo della performance"; ciclo che, si ricorda, è il processo che collega le fasi di pianificazione, di definizione 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)".

In sede di prima attuazione del D. Lgs. n. 150/2009 i soggetti competenti a definire il sistema, a mente dell'art. 30 comma 2 di tale provvedimento, sono gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) che dovevano provvedere, entro il 30 settembre 2010, sulla base degli indirizzi della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) a definire il sistema di valutazione della performance in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

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, n. 104/2010 e n. 1/2012.

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 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 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 programmatica, di fatto, inefficace;
- l'attività di misurazione e valutazione, in considerazione delle ridotte dimensioni organizzative (cinque dipendenti) sarà svolta solo da soggetti interni all'ente, per quanto possibile 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	PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI	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/NUCLEO	ANNUALE
CONSUNTIVO ATTIVITA'	CONTO CONSUNTIVO	GIUNTA/CONSIGLIO	ANNUALE

### 2.1 Descrizione ente.

Il Comune di Lodrino è un comune di ..... abitanti (al 31.12.2012) il cui territorio è situato a ..... chilometri dal capoluogo di provincia.

Lo stesso risulta strutturato come di seguito rappresentato:

FIG. 3

### INSERIRE SCHEMA ORGANIZZATIVO FUNZIONALE

Lodrino si caratterizza per essere un comune in sostanziale stabilità demografica nel tempo.

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

- rapporto popolazione complessiva/dipendenti: 1 dipendente ogni ... 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 (int. 1)/spesa corrente: .....%; 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 (int. 1)/entrate correnti: .....%; un volume della spesa personale superiore al 39% delle entrate correnti è considerato, alla luce dei nuovi parametri obiettivo ai fini dell'accertamento della condizione di ente strutturalmente deficitario, indice di ente strutturalmente deficitario.

Dai dati sin qui esposti emerge, in modo evidente, come questo Ente non sia certamente 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.

A ciascun obiettivo, in base all'importanza che lo stesso riveste per l'Amministrazione, viene assegnato un punteggio; gli obiettivi si distinguono in obiettivi strategici (di valore pari a punti cinque) se di particolare rilevanza, di sviluppo (di valore pari a punti tre) se comportano un carattere sfidante o di novità, ed infine di mantenimento (di valore pari a punti uno) se comportano lo svolgimento di attività rilevanti ma di carattere routinario.

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 una verifica 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 determinazione del punteggio complessivo raggiunto da ciascuna area e relativa quantificazione percentuale rispetto al punteggio teoricamente raggiungibile in base al punteggio assegnato ad ogni obiettivo;

In base a quanto sopra esposto si è ritenuto che soggetto della valutazione rispetto al conseguimento, o meno, degli obiettivi debba necessariamente essere l'unico soggetto non dipendente dall'Ente, ovvero il Segretario Comunale che, in qualità di Nucleo di Valutazione Monocratico - 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 Lodrino 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 Lodrino 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 raggiunti (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.

##### 2.4.1.1 Premessa.

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 consentire la determinazione del 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.

Si precisa che la presente nota presuppone che al segretario comunale venga assegnata la responsabilità di una o più aree gestionali e, di conseguenza, degli obiettivi di carattere gestionale; qualora a tale soggetto non fosse attribuita tale responsabilità allo stesso si applicherà ai fini della valutazione, esclusivamente, quanto previsto dal punto 2.4.1.4 primo comma della presente nota metodologica.

#### 2.4.1.2 *Valutazione inerenti gli obiettivi gestionali assegnati.*

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 misurazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali, da parte del Segretario, è un soggetto (Nucleo di Valutazione della performance), costituito da uno o più persone, esterno all'Amministrazione.

Gli obiettivi assegnati, proprio perché oggetto di valutazione da parte di un soggetto terzo che non vive, quotidianamente, l'attività del Comune di Lodrino, 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, al soggetto di cui al paragrafo precedente di determinare il loro grado di raggiungimento e valutare, in caso contrario, le ragioni del loro mancato conseguimento; a tal fine, il misuratore (Nucleo) potrà richiedere che vengano effettuati uno o più colloqui con il diretto interessato, oltre ad uno scambio di memorie scritte.

Al termine di ogni esercizio, entro il mese di febbraio, il misuratore redige un proprio verbale, di cui copia viene consegnata al Sindaco, da cui si dovrà evincere il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al segretario comunale, nonché un'analisi circa le ragioni che hanno determinato lo scostamento o il mancato conseguimento degli stessi.

#### 2.4.1.3 *Valutazione attività complessiva.*

Considerato che il segretario dipende funzionalmente dal Sindaco, così come sancito dall'articolo 99 del D. Lgs. n. 267/2000, 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 allegata al presente documento sotto la lettera "A" di cui costituisce parte integrante.

#### 2.4.1.4 *Determinazione indennità di risultato.*

La percentuale dell'indennità di risultato da riconoscere al Segretario viene così determinata:

- ✓ in ragione del punteggio risultante dalla scheda di valutazione redatta dal Sindaco.

Il mancato raggiungimento del 50% degli obiettivi assegnati da parte dell'Amministrazione, oggetto di misurazione da parte del soggetto di cui al precedente punto 2.3, non darà diritto al riconoscimento di alcuna indennità di risultato per l'esercizio cui la stessa è riferito.

Allo stesso modo, non spetta l'indennità di risultato nei seguenti casi:

- ✓ in caso di incarico di durata inferiore a 90 giorni nell'esercizio;
- ✓ in caso di lunghe assenze dal servizio per malattia, infortunio od aspettativa (anche quella per maternità cd. facoltativa) qualora le stesse, sommate, superino il 50% della durata dell'incarico nell'esercizio;

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

Il personale investito di posizione organizzativa ha diritto ad una retribuzione accessoria costituita da indennità di posizione ed indennità di risultato.

La determinazione dell'indennità di posizione avviene a seguito di "pesatura" delle posizioni da parte di Segretario Comunale e Giunta Comunale a seconda delle rispettive competenze. A tal fine verrà utilizzata la scheda denominata con la lettera "B" allegata al presente documento di cui costituisce parte integrante.

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.

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 misurazione ed alla verifica del raggiungimento degli obiettivi gestionali da parte dei soggetti titolari di p.o. è il Segretario Comunale.

Gli obiettivi 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, a detto soggetto, 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 Segretario Comunale 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 Segretario Comunale, 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, alla luce dell'attuale panorama normativo e, soprattutto, dell'attuale assetto organizzativo del Comune di Lodrino, viene svolta, ancora una volta, dal Segretario Comunale.

Quest'ultimo, pertanto, procede alla valutazione di sua competenza utilizzando la scheda identificata con la lettera "C" costituente parte integrante del presente documento.

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

- a. 50% in ragione del punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi assegnati (punteggio raggiunto/punteggio teorico raggiungibile);
- b. 50% in ragione della valutazione delle competenze possedute, sopra descritta, di competenza del segretario comunale.



Qualora l'attività di cui alla lettera a del comma precedente si concluda con una valutazione numerica (punteggio) inferiore alla metà di quella, teorica, raggiungibile, non si darà corso alla liquidazione di alcuna indennità di risultato per l'esercizio cui la stessa è riferito.

Allo stesso modo, non spetta l'indennità di risultato, nei seguenti casi:

- ✓ in caso di incarico di P.O. di durata inferiore a 90 giorni nell'esercizio;
- ✓ in caso di lunghe assenze dal servizio per malattia, infortunio od aspettativa (anche quella per maternità cd. facoltativa) qualora le stesse, sommate, superino il 50% della durata dell'incarico nell'esercizio;

Al presente documento è allegata, per costituirne parte integrante, ed identificata con la lettera "D" la scheda di valutazione del personale titolare di P.O. utile ai fini della progressione economica all'interno della categoria; detta scheda verrà compilata dal segretario comunale.

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

Il Sistema di Valutazione Permanente sarà utilizzato per la valutazione delle prestazioni ai fini dell'attribuzione del salario accessorio individuale e per le progressioni economiche all'interno della stessa area (cd. progressione economica orizzontale).

Le modalità di valutazione devono essere in grado di comunicare al dipendente gli obiettivi e di consentire la verifica del conseguimento dei risultati, di valutare le prestazioni lavorative e non le persone, di comunicare al dipendente la valutazione della sua prestazione, di identificare i punti di forza ed i 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 quattro distinte schede di valutazione:

- la prima (identificata come "E1" - "E2" ed "E3" a seconda della categoria professionale cui appartiene il soggetto valutato) è utile alla determinazione della quota di salario accessorio erogabile a ciascun dipendente; essa concerne la determinazione dei risultati (*area dei risultati*) conseguiti da ciascuno ed il contributo individuale fornito per il raggiungimento degli obiettivi dell'area di appartenenza (assegnati con il Peg all'area e da ciascun responsabile ai propri collaboratori con proprio atto organizzativo), così come l'area dei *comportamenti organizzativi*. Dette schede attribuiscono alle due aree un diverso peso a seconda della categoria di appartenenza del lavoratore valutato secondo il principio seguente: l'area dei comportamenti organizzativi "pesa" progressivamente meno con la crescita della categoria professionale di appartenenza.

Nei confronti del personale con contratto di lavoro a tempo parziale il salario accessorio erogato, a seguito della compilazione della schede di valutazione "E1" - "E2" ed "E3", sarà proporzionale alla quota di part time svolto (ad es. a fronte di una valutazione, in termini di punteggio, identica, il personale a tempo parziale al 70% percepirà una quota di salario accessorio in misura percentuale pari al 70% di quella spettante al personale a tempo pieno che ha conseguito il medesimo punteggio numerico).

- la seconda (identificata come "E4") è utile all'attribuzione dell'indennità per l'attribuzione di specifiche responsabilità di cui all'art. 17 comma 2 lett. F) del CCNL

1.04.1999; questa specifica forma di salario accessorio viene riconosciuta a coloro che ricoprono posizioni che comportano una responsabilità specifica attinente al ruolo rivestito (es. vice responsabile di area, economo, messo comunale, informatico e/o amministratore di sistema) o posizione di responsabile di procedimenti particolarmente complessi.

- la terza (identificata come "F") utile al fine di eventuali progressioni economiche all'interno della categoria di appartenenza, maggiormente orientata ad evidenziare le competenze possedute.
- la quarta (identificata come "G") utile al fine dell'erogazione di salario accessorio relativo a progetti approvati dall'Amministrazione.

Qualora la valutazione di cui alle schede "E1" - "E2" - "E3" si concluda con una valutazione inferiore a 51/100 non si darà corso alla liquidazione di alcun compenso legato al raggiungimento degli stessi.

Qualora la valutazione di cui alla scheda "E4" si concluda con una valutazione inferiore a "discreto" non si procederà, per l'anno seguente, a confermare l'attribuzione di specifiche responsabilità ex art. 17 comma 2 lett. f) del CCNL 1.04.1999.

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; nel corso dell'esercizio devono essere garantiti spazi per il confronto circa l'andamento della gestione.

Entro il successivo mese di febbraio viene 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 al Segretario Comunale, soggetto terzo rispetto alla valutazione di cui sopra, per aspetti attinenti non tanto il merito della valutazione ma, piuttosto, il rispetto delle fasi procedurali.

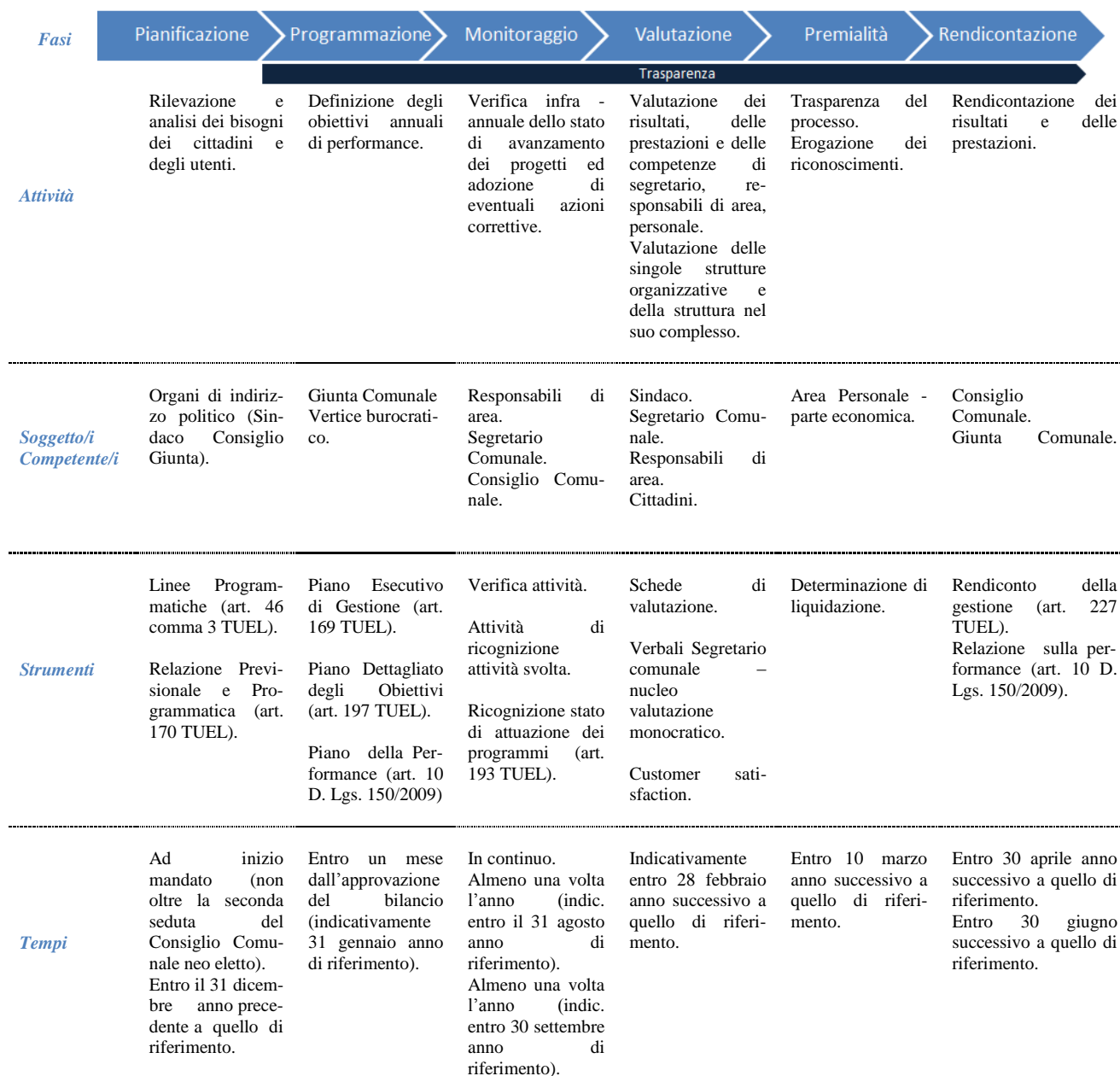
### 3 Processo. Fasi, tempi e modalità.

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



3.1. *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, indicativamente entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione (31 gennaio), deve essere approvato il PEG, 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 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 entro il 31 gennaio, può essere oggetto di un'autonoma e separata approvazione da parte della giunta comunale.

### *3.2. 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 un costante monitoraggio dell'andamento degli obiettivi gestionali assegnati ai responsabili anche e soprattutto attraverso sistemi informatizzati che consentono, a tutti gli operatori del sistema, di verificare in continuo lo stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati dall'organo esecutivo.

Al fine di consentire una verifica anche dall'esterno circa l'andamento degli obiettivi gestionali l'area segreteria, che svolge un'attività di supporto al Segretario Comunale - Nucleo di Valutazione Monocratico, tramite il proprio ufficio informatica, mantiene aggiornato, pubblicandolo anche sul sito istituzionale, un documento concernente lo stato di attuazione, o meno, degli obiettivi assegnati.

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

A termine esercizio, indicativamente entro il 28 febbraio di ogni anno, deve concludersi il processo di valutazione di tutto il personale.

### *3.4. 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	SOGGETTO 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	TRIENNIO
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO DELLA PERFORMANCE	GIUNTA/SEGRETARIO GENERALE	TRIENNIO
DEFINIZIONE OBIETTIVI	PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI	SEGRETARIO GENERALE	TRIENNIO
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	SEGRETARIO GENERALE	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	SEGRETARIO COMUNALE	ANNO
VALUTAZIONE	DEL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	RESPONSABILI DI AREA ORGANIZZATIVA	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	GIUNTA - SEGRETARIO GENERALE	ANNO
CONSUNTIVO ATTIVITA'	REFERATO REVISORE DEL CONTO E REFERATO CONTROLLO DI GESTIONE	REVISORE/RESPONSABILE AREA FINANZIARIA	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 segretario comunale per la performance dei responsabili di area - titolari di posizione organizzativa;
- ✓ i responsabili di area per le performance del personale non titolare di posizione organizzativa.

##### 4.2 Della valutazione.

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

- ✓ Sindaco per quanto concerne la figura del segretario comunale;
- ✓ segretario comunale per quanto concerne i responsabili di area - titolari di posizione organizzativa;
- ✓ 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:

- ✓ Consiglio Comunale, ex art. 193 e seguenti TUEL per la struttura nel suo complesso;
- ✓ segretario comunale per i responsabili di area – titolari di posizione organizzativa;
- ✓ 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 Segretario Comunale 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 segretario si pronuncia entro trenta giorni dall'istanza; 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.

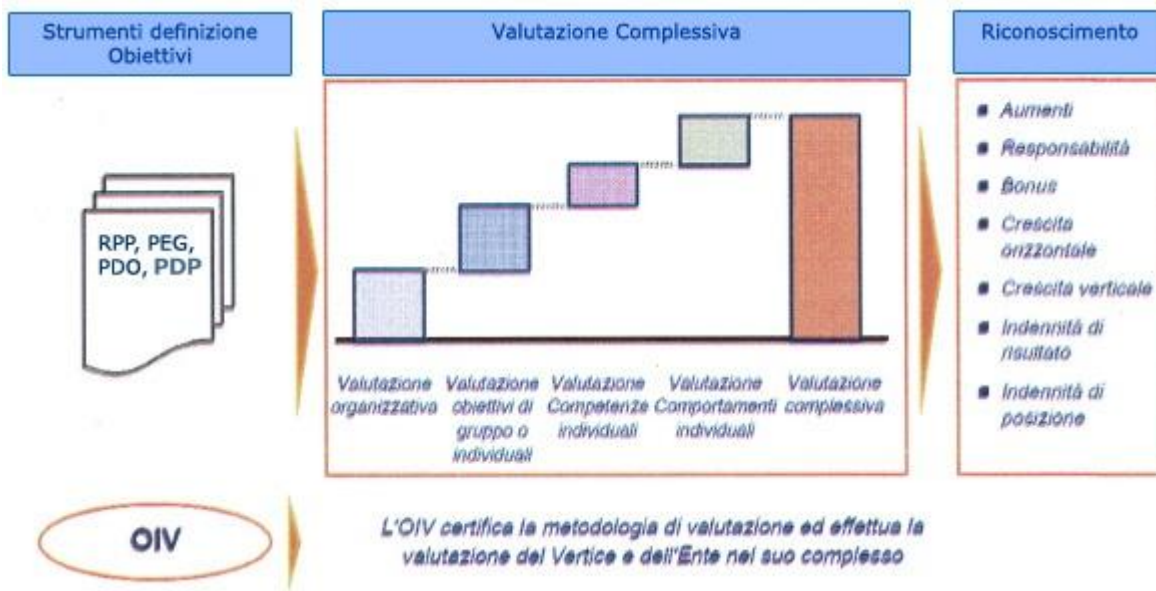
Il comma 2 precisa che tutti i controlli interni sono ordinati secondo il principio base della distinzione tra funzioni politiche e compiti di gestione ai sensi dell'art.4 del D. Lgs. n. 165/2001.

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 con 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 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 bimestrale, verificato dall'ufficio segreteria 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 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 Segretario Comunale - Nucleo di Valutazione Monocratico.

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 (anch'esso riferito ad un triennio) 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 svolto in continuo;
- ✓ è possibile una verifica infra - annuale, 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.