

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELL' ENTE.**

## **1**

### **NOZIONI GENERALI**

#### **1. Oggetto e finalità**

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Amministrazione comunale di Casale Monferrato, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'articolo 13 di detto decreto, dei Protocolli d'intesa tra la suddetta Commissione e l'ANCI e dello Statuto comunale.

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

#### **2. Definizioni e terminologia fondamentale**

- "Performance": il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera;
- "Performance organizzativa": la performance ottenuta dall'ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;
- "Performance individuale": la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;
- "Ciclo di gestione della performance": il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;
- "Piano della performance": l'insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell'attività dell'amministrazione, approvato e revisionato annualmente dall'amministrazione;
- "Misurazione della performance": attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- "Valutazione della performance": attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;
- "Rendicontazione sulla performance": la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- "Sistema di misurazione e valutazione della performance": il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;
- "Obiettivo": la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale per realizzare con successo le proprie finalità;
- "Risultato": l'effetto tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato ovvero l'effetto realmente ottenuto alla fine del periodo;

- “Programma”, “Piano di attività”, “Progetto”: la descrizione organica delle attività e delle operazioni da realizzare per raggiungere un obiettivo, del risultato da ottenere, degli indicatori e target affinché esso possa misurarsi il suo effettivo raggiungimento, delle risorse da utilizzarsi e delle fasi temporali che ne illustrano la dinamica;
- “Prodotto”: l’utilità finale, in termini di beni o servizi, rivolti all’interno o all’esterno, cui è finalizzata istituzionalmente l’attività dell’amministrazione e delle singole unità organizzative;
- “Processo”: la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un prodotto;
- “Indicatore”: aspetto o caratteristica del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull’efficacia, l’efficienza o la qualità dell’attività svolta e sul grado di raggiungimento dell’obiettivo;
- “Target”: valore che un soggetto si prefigge di ottenere dall’indicatore prescelto perché l’obiettivo possa dirsi raggiunto;
- “Benchmarking”: processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere ed importare le buone pratiche che si sviluppano in altre organizzazioni;
- “Sistema informativo organizzato”: l’insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di prodotti, processi, indicatori, target e valori di benchmarking fornito da apposito servizio interno all’ente;
- “Stakeholder” o “portatori di interesse”: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall’ottenimento degli obiettivi dell’amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni o esterni all’organizzazione e possono essere portatori di diritti;
- “Outcome”: impatto, effetto o risultato ultimo di un’azione; conseguenze di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio o, più in generale dallo stakeholder;
- “Accountability”: il dover render conto del risultato di un’azione amministrativa, attraverso adeguate informazioni agli utenti e in modo da permettere a questi di esprimere un giudizio;

### **3. Rapporti tra le attività di misurazione e valutazione e il ciclo di gestione della performance**

Le attività di misurazione e valutazione della performance costituiscono una fase del ciclo generale di gestione della performance dell’ente.

Il ciclo di gestione della performance, con riferimento ad un periodo pluriennale, è articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione, alla struttura organizzativa dell’ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
- b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale al termine del periodo;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla performance organizzativa;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nell’ambito del ciclo della performance, l’attività di misurazione e valutazione è funzionale a:

- migliorare le modalità di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare in maniera puntuale che gli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- far sì che le risorse ed i processi organizzativi possano essere gestiti in modo più efficiente;
- valutare e influenzare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l’accountability e le responsabilità ai diversi livelli;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l’apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dal Nucleo di Valutazione di valutazione.

#### **4. I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Casale Monferrato**

Il sistema della performance del Comune di Casale Monferrato è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni nonché tra risultati, processi e risorse.

Esso fornisce un'applicazione a cascata a livello d'ente, di unità organizzativa, di gruppo e individuale ed ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione comunale, mediante la programmazione di obiettivi per ognuno dei suddetti livelli, il monitoraggio della loro attuazione e la verifica dei risultati.

Il processo di valutazione individuale si avvale dell'attività di valutazione dei soggetti interessati e il riconoscimento della premialità è fortemente legato al contributo dato dai singoli alla performance organizzativa.

Il sistema tende a promuovere il graduale coinvolgimento dei cittadini nell'attività di valutazione dei risultati e dello stato di attuazione dei programmi strategici dell'amministrazione.

## **CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **5. Gli ambiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) il grado di attuazione di piani e programmi, ovvero il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse ;
- c) il 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 e 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 e 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.

### **6. L'individuazione degli obiettivi da raggiungere in rapporto ai bisogni della collettività. La catena di senso**

L'attività di pianificazione e individuazione degli obiettivi, di misurazione e di valutazione dei risultati a livello organizzativo è indirizzata allo scopo fondamentale e finale della soddisfazione dei bisogni della collettività e quindi riguarda in primo luogo la dimensione dell'*outcome*.

### **7. Gli obiettivi. Caratteri generali**

La gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance. Gli obiettivi sono entità desumibili direttamente o indirettamente dalle missioni, dalle visioni e dai programmi dell'amministrazione comunale e debbono essere coerenti con questi.

Gli obiettivi sono definiti all'inizio del periodo al quale si riferiscono e sono soggetti a revisione sulla base dell'andamento del loro processo di realizzazione. Qualsiasi revisione deve essere comunque coerente con la programmazione e gli obiettivi di ordine superiore e deve tendere ad ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione.

Gli obiettivi possono avere durata annuale o pluriennale e devono essere espressi in modo chiaro e non generico.

Ogni obiettivo deve essere accompagnato da almeno un indicatore.

Gli obiettivi assegnati devono essere preliminarmente accettati. Al raggiungimento di un obiettivo possono concorrere unità organizzative diverse.

Gli obiettivi possono essere direttamente o indirettamente orientati all'*outcome*, ovvero al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

Ad ogni programma è associato un responsabile politico ed un responsabile tecnico, rappresentato da un Dirigente dell'ente.

Nella formulazione degli obiettivi si devono considerare espressamente gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

### **8. Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali**

Obiettivi operativi di dettaglio finalizzati al raggiungimento degli obiettivi del Piano esecutivo di gestione sono individuati dal Dirigente nell'ambito di quelli a lui affidati e sono assegnati a gruppi di dipendenti od a singoli.

## **9. Gli indicatori di risultato**

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi.

L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la performance.

Con riferimento agli obiettivi che hanno impatto diretto su *stakeholder* esterni, devono essere utilizzati, di norma, indicatori di *outcome*.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target, a misurazioni di tipo quantitativo.

## **10. Caratteristiche dei target**

Il target è sempre riferito ad un indicatore ed ogni indicatore utilizzato deve sempre essere munito di target.

I target devono essere:

- raffrontabili con precedenti performance;
- ambiziosi ma realistici;
- quantificabili e misurabili;
- frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal gruppo o dall'individuo incaricati di raggiungerlo.

Nel determinare i target si tiene conto degli standard di qualità dei servizi pubblici, definiti sulla base di leggi o regolamenti, delle Carte dei servizi, dalle indagini di *customer satisfaction*, dai livelli raggiunti da altre amministrazioni e da altre indicazioni che pervengono dai cittadini interessati.

## **11. Il Piano della performance.**

Gli strumenti che sostanzialmente costituiscono il **Piano della Performance** del comune di Casale Monferrato sono:

- Relazione Previsionale e Programmatica – RPP - (art. 170 TUEL) che recepisce le priorità declinandole sull'assetto organizzativo del Comune, strettamente collegata al bilancio previsionale e pluriennale in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e progetti;
- Piano Esecutivo di Gestione – PEG - (art 169 TUEL) che contiene la definizione delle risorse assegnate ai dirigenti, utili per raggiungere gli obiettivi di gestione (tutto ciò nell'ambito della delega a gestire);
- Il Piano Dettagliato degli Obiettivi, previsto quale base per il Controllo di Gestione – PDO - (art 197, c2, lettera a, del TUEL), che esplicita tutti gli obiettivi di gestione e le attività in ambito di programmazione e misurazione individuando in ciascun dirigente e in ciascun dipendente comunale il coinvolgimento e la responsabilità per la sua attuazione.

## **12. Trasparenza e partecipazione nell'attività di misurazione e controllo della performance**

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente.

Tutte le informazioni e i documenti utilizzati, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della performance sono pubblicati e resi disponibili a chiunque mediante pubblicazione nell'apposita sezione del sito internet istituzionale. Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

Il sistema organizza e diffonde questionari *on line* sul funzionamento e la qualità dei servizi, forum e servizi di *faq*.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 13. Ambito della valutazione della performance individuale

Sono soggetti alla valutazione della performance individuale:

- i dirigenti, le posizioni organizzative e le alte professionalità;
- il restante personale dipendente dell'ente.

### 14. Scopo e finalità generali del sistema di valutazione individuale

Il sistema di valutazione individuale è, per tutti i soggetti cui è indirizzato, finalizzato in particolare a:

- a) chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona e supportarla nel miglioramento della propria performance;
- b) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
- c) far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione anche individuando ipotesi di formazione, miglioramento e diversificazione professionale;
- d) promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- e) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- f) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

Il sistema di valutazione non deve essere considerato uno strumento di erogazione di incentivi, i quali devono essere intesi come leve che sostengono e rafforzano la crescita complessiva dell'ente e dei soggetti che vi operano.

### 15. Requisiti richiesti al processo di valutazione

Il processo di valutazione individuale dell'ente deve assicurare:

- a) la massima chiarezza e trasparenza sull'oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri e indicatori, sul processo di valutazione (modalità, fasi e tempi), sul ruolo dei soggetti del processo di valutazione ;
- b) la condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione;
- c) la periodicità annuale della valutazione secondo un processo definito nei tempi.

### 16. La valutazione della performance dei dirigenti. Risultati e comportamenti attesi

Sono da considerare risultati e comportamenti attesi e quindi parametri generali di riferimento ai fini della valutazione individuale, quelli che, in particolare, contribuiscono a perseguire:

- a) il buon andamento, l'imparzialità e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- b) l'economicità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa;
- c) l'ottimizzazione delle risorse umane attraverso la formazione, lo sviluppo della professionalità e la flessibilità di impiego;
- d) la qualità comunicativa e relazionale con gli utenti interni ed esterni ed in generale con i soggetti con i quali ci si rapporta;
- e) la soddisfazione degli utenti dei servizi ;
- f) il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Piano della performance.

L'effettivo perseguimento delle suddette finalità nell'ambito della "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, svolta con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo" (della quale i dirigenti sono responsabili in via esclusiva ai sensi dell'articolo 4, del Decreto Legislativo 165/2001) costituisce criterio fondamentale di valutazione.

La capacità del dirigente è misurata in base al grado in cui le finalità sopra elencate sono perseguite nel loro insieme, ottenendo l'equilibrio più avanzato possibile a seconda delle condizioni date,

nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. In tal senso la "managerialità" è considerata la capacità complessiva di governare il sistema di riferimento e di guidarlo in una direzione virtuosa.

### **17. La valutazione della performance dei dirigenti. Obiettivi e comportamenti.**

Nella valutazione della prestazione individuale dei dirigenti si tiene conto:

- a) della performance organizzativa ottenuta dalla struttura della quale il dirigente è titolare;
- b) della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali;
- c) delle capacità professionali e manageriali manifestate, con riferimento ai risultati e comportamenti attesi). E' inoltre valutata la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni e la qualità delle relazioni istituzionali.

A tale scopo il sistema di valutazione dei dirigenti si compone di una parte riferita alla Direzione per obiettivi e di una parte riferita alla Qualità della prestazione individuale, le quali incidono sulla valutazione complessiva rispettivamente per il 50% e il 50%.

### **18. La valutazione**

Il sistema di valutazione che opera sulla Dirigenza, sulle Posizioni organizzative ed alta professionalità e sui dipendenti incardinati nelle 4 categorie, si sostanzia in un organico percorso integrato che consente la valutazione di sistema e del singolo.

Al fine di conseguire gli obiettivi generali indicati nel presente documento la materiale gestione del percorso di assegnazione, valutazione intermedia e conclusiva dei singoli obiettivi di performance, si esplica con l'utilizzo dei modelli che costituiscono l'allegato a ) al presente documento.

Per quanto attiene alla modalità di valutazione della qualità della prestazione individuale relativa al personale dei livelli, verrà utilizzata la griglia, contenente indicazione delle figure professionali, che costituisce l'allegato b) al presente documento

## VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

### 19. Principi generali

I sistemi di incentivazione della produttività, di attribuzione di progressioni di carriera e di qualsiasi altro tipo di incentivazione sono improntati a principi di selettività e concorsualità e finalizzati a promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre deve essere garantito lo stretto collegamento tra il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale con gli strumenti di valorizzazione del merito e l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lett. a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo 150/2009, si intendono:

- per i dirigenti, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
- per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previsti dalle norme contrattuali vigenti;

Per gli incaricati di posizione organizzativa e per le alte professionalità, ai sensi dell'art. 8 e sgg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 10 del CCNL 22.01.2004, la retribuzione di risultato assorbe i compensi incentivanti la produttività di cui al comma precedente.

Anche gli strumenti sopra individuati sono comunque riconosciuti nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione decentrata.

### 20. Valutazione e retribuzione di risultato dei dirigenti.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti i dirigenti sono suddivisi nelle seguenti fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito ai sensi dei precedenti articoli.

FASCIA 1	ECCELLENTE	Prestazione ampiamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
FASCIA 2	BUONO	Prestazione mediamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti.
FASCIA 3	ADEGUATO	Prestazione mediamente in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Nessuna necessità di interventi.
FASCIA 4	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
FASCIA 5	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione e punti di debolezza gravi.

La contrattazione collettiva integrativa dovrà individuare le percentuali del personale inserito in ogni fascia di merito sia la distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso la quota delle risorse destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuita al personale che si colloca nelle fasce di merito alte deve costituire una quota rilevante di tali risorse.

Restano ferme le disposizioni contrattuali in materia di determinazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato. Si applicano inoltre, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti nazionali di lavoro, le disposizioni vigenti in materia di integrazione dell'indennità di risultato con incentivi e proventi diversi.

## **21. Premialità e incentivi per il personale dipendente. Produttività e indennità di risultato**

Ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi nonché dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative e le alte professionalità i dipendenti sono suddivisi in fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito.

### Produttività collettiva:

Per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, si provvede alla costituzione di budget di settore rapportati alla consistenza numerica e professionale (parametrata per categoria).

A tal fine, la suddivisione del fondo disponibile nei singoli budget di Settore è effettuata applicando un parametro di incidenza sul totale che tiene conto:

1. Della percentuale di ripartizione ponderata del personale, ricavabile dalla dotazione organica vigente e della successiva applicazione della regola oggettiva della diversa pesatura del costo orario per categoria facendo base 1,00 alla categoria economica A1.
2. Della incidenza percentuale degli eventuali part time presenti.
3. Della ponderazione (nella misura del 10%) dell'incidenza percentuale dello scostamento dal valore totale medio delle risorse che, sono state attribuite al singolo dipendente a seguito della ripartizione dei compensi incentivanti, comprensivi dei fondi che:
  - a) particolari disposizioni di legge finalizzano alla incentivazione di specifiche prestazioni o risultati del personale;
  - b) derivano dall'applicazione dell'articolo 15, comma 5, del C.C.N.L. 1 aprile 1999;

Al fine della determinazione degli importi spettanti ai singoli dipendente, si procede seguendo la graduatoria di settore derivante dalla valutazione ottenuta ai sensi dell'articolo relativo al personale non dirigente.

Ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative è presa in considerazione la graduatoria risultante dalla valutazione complessiva. Il Comitato di Direzione, a consuntivo, sulla base dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, compila la scheda di valutazione.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti il personale è suddiviso nelle seguenti fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito ai sensi dei precedenti articoli.

FASCIA 1	ECCELLENTE	Prestazione ampiamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
----------	------------	--

FASCIA 2	BUONO	Prestazione mediamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti.
FASCIA 3	ADEGUATO	Prestazione mediamente in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Nessuna necessità di interventi.
FASCIA 4	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
FASCIA 5	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione e punti di debolezza gravi.

La contrattazione collettiva integrativa dovrà individuare le percentuali del personale inserito in ogni fascia di merito sia la distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso la quota delle risorse destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuita al personale che si colloca nelle fasce di merito alte deve costituire una quota rilevante di tali risorse.

Restano ferme le disposizioni contrattuali in materia di determinazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato. Si applicano inoltre, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti nazionali di lavoro, le disposizioni vigenti in materia di integrazione dell'indennità di risultato con incentivi e proventi diversi.

## I SOGGETTI. RUOLO e FUNZIONI

### 22. Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Hanno funzioni di indirizzo politico-amministrativo, nell'ambito del ciclo di gestione della performance:

- a) il Sindaco
- b) il Consiglio comunale
- c) la Giunta comunale.

Il Sindaco :

- a) presenta al Consiglio comunale le Linee programmatiche all'inizio del mandato;
- b) nomina il Nucleo di Valutazione;
- c) provvede alla valutazione individuale dei dirigenti sulla base della Relazione pervenuta dal Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio comunale :

- a) approva le Linee programmate di mandato e provvede al monitoraggio della loro attuazione;
- b) approva ed aggiorna annualmente i Programmi pluriennali, inclusi nella Relazione previsionale e programmatica allegata al Bilancio di previsione.

La Giunta comunale:

- a) approva annualmente gli obiettivi, nell'ambito del Piano esecutivo di gestione e del Piano Dettagliato del Obiettivi;
- b) provvede, in corso di esercizio, alla verifica dell'andamento delle attività finalizzate agli obiettivi e alla eventuale rimodulazione ed adattamento degli obiettivi stessi;
- d) approva la Relazione sulla performance annuale trasmessa dal Nucleo di Valutazione.

### 23. I dirigenti.

Ai dirigenti è affidata la realizzazione degli obiettivi loro assegnati ed a tal fine adottano tutti gli atti gestionali occorrenti ai fini del loro raggiungimento.

I dirigenti inoltre:

- a) collaborano con gli organi di indirizzo politico amministrativo nella formulazione e nella redazione degli obiettivi e dei programmi della Relazione previsionale e programmatica;
- b) propongono alla Giunta gli obiettivi da includere nel Piano esecutivo di gestione e l'aggiornamento del piano dettagliato del Obiettivi;
- c) redigono i report in corso di esercizio sull'andamento delle attività finalizzate agli obiettivi loro assegnati, segnalando le eventuali criticità e proponendo le modificazioni occorrenti;
- d) provvedono alla valutazione del personale dipendente inclusi i responsabili di posizione organizzativa.

Nella definizione degli obiettivi da proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo, i dirigenti favoriscono il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa ed in particolare dei titolari di posizione organizzativa.

### 24. Il servizio controllo di gestione

Il servizio controllo di gestione ha il compito di:

- a) curare la raccolta ordinata, la classificazione, l'aggiornamento costante e l'elaborazione delle informazioni fornite dai dirigenti o reperite all'esterno;
- b) coordinare la redazione e la revisione annuale dei programmi della Relazione previsionale e programmatica;
- c) coordinare la formazione delle proposte di obiettivo da includere nel Piano esecutivo di gestione e Piano dettagliato degli obiettivi;

- d) raccogliere i report dei dirigenti in corso di esercizio e organizzarli in un documento nel quale riferisce agli organi di indirizzo politico-amministrativo e al Nucleo di Valutazione;
- e) predisporre la proposta di variazione degli obiettivi del Piano esecutivo di gestione e del Piano dettagliato degli obiettivi in corso di esercizio;

## **25. Il Nucleo di Valutazione**

La giunta comunale, anche alla luce dell'orientamento espresso con la deliberazione Civit n°121 del 09/12/2010, ha adottato la deliberazione n° 328 in data 16/12/2010 con la quale, utilizzando come linea di indirizzo le disposizioni di cui all' art. del D.Lgs. 150/09 ha modificato e riformato le competenze del Nucleo di Valutazione, stabilendo che il Nucleo di Valutazione debba, in particolare, attendere alle seguenti attività:

- sovrintendere l'intero processo valutativo;
- valutare e formulare indicazioni relative alla redazione del piano della performance, predisposto dalla struttura del Comune di Casale Monferrato, in merito alla coerenza con le linee di indirizzo, alla congruenza e completezza sul piano metodologico e al rispetto delle previsioni normative;
- monitorare la gestione dei dirigenti in corso di esercizio esaminando i report periodici predisposti dalle strutture, formulando osservazioni e proponendo eventuali interventi correttivi;
- proporre al Sindaco la valutazione della performance organizzativa ed individuale di tutti i dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi, individuando criteri e modalità di valutazione della qualità della prestazione individuale dei dirigenti (i medesimi, verranno utilizzati dai dirigenti per la valutazione della posizioni organizzative ed alte professionalità);
- certificare la validità della relazione sulle performance, garantendo l'imparzialità della valutazione e la correttezza dei processi di misurazione nonché dell'utilizzo dei premi;
- assicurare la visibilità delle performance ottenute attestando l'avvenuta pubblicazione sul sito istituzionale del Comune di Casale Monferrato;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

## **26. Gli stakeholder**

Gli stakeholder di riferimento sono individuati preventivamente e il loro elenco è approvato dalla Giunta comunale.

Gli stakeholder sono classificati per categoria, a seconda dell'area strategica cui sono interessati. Elenco e classificazione costituiscono la mappa degli stakeholder del Comune di Casale Monferrato.

La mappa degli stakeholder sarà tenuta presente nella strategia comunicativa dell'amministrazione in ordine ai propri programmi ed ai propri obiettivi. Ogni pratica di coinvolgimento farà riferimento alla mappatura.

I criteri da utilizzare per una corretta mappatura degli stakeholder sono i seguenti:

- a) criterio della dipendenza;
- b) criterio della rappresentatività;
- c) criterio della relazione politico-strategica.

## IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### **27. Piano della performance e suo rapporto con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.**

Indicativamente entro il 31 ottobre di ogni anno, e comunque in tempo compatibile con l'approvazione dello schema di bilancio, i dirigenti redigono e presentano alla Giunta:

- a) l'aggiornamento dei Programmi da inserire nella Relazione previsionale e programmatica per il triennio successivo e gli eventuali aggiornamenti del Piano dettagliato degli Obiettivi.
- b) le proposte di obiettivo da inserire nel Piano esecutivo di gestione per l'esercizio successivo;
- c) la dimostrazione dell'allineamento degli obiettivi di mandato, strategici ed operativi;

### **28. Gestione degli obiettivi annuali.**

Entro il 31 gennaio di ogni anno o comunque entro 30 giorni dalla data di approvazione del Bilancio annuale di previsione, la Giunta comunale approva il Piano esecutivo di gestione che, unitamente alla relazione revisionale e programmatica ed al Piano Dettagliato del Obiettivi costituisce il Piano della performance.

Entro 30 giorni dall'approvazione del Piano esecutivo di gestione, ciascun dirigente individua il personale, tra quello assegnato all'unità organizzativa, impegnato, anche parzialmente, nella realizzazione dell'obiettivo, assegnando i compiti a ciascun dipendente. La scheda dell'obiettivo è trasmessa, a cura del dirigente, a tutti i soggetti impegnati.

Entro il 30 settembre di ciascun anno, i dirigenti redigono il report sull'andamento degli obiettivi annuali.

Le eventuali criticità e le loro motivazioni devono essere illustrate in modo analitico.

### **29. Variazioni annuali agli obiettivi**

La Giunta comunale, esamina il contenuto dei report sugli obiettivi annuali adottando le eventuali variazioni.

Ogni variazione agli obiettivi, comporta l'adozione espressa delle conseguenti modificazioni al relativo Piano.

### **30. Report finale.**

Entro il 31 gennaio di ogni anno, ogni dirigente redige e trasmette al controllo di gestione, il report finale sui risultati ottenuti, con riferimento a ciascun obiettivo annuale affidato.

Il controllo di gestione inoltra i report al Nucleo di Valutazione.

### **31. Misurazione e valutazione annuale della performance organizzativa. Referto e relazione del Nucleo di valutazione.**

La misurazione e la valutazione annuale della performance organizzativa è effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base dei report finali dei dirigenti

La misurazione della performance consiste nella comparazione tra i valori acquisiti dagli indicatori di risultato dichiarati dai dirigenti, con quelli posti come target dall'obiettivo, eventualmente modificati in corso d'anno.

Il Nucleo può richiedere ai dirigenti o ad altri uffici dell'ente ulteriori dati, rispetto a quelli dichiarati nei report, al fine di effettuare una misurazione ed una valutazione più precisa della performance ottenuta.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è riassunta per unità organizzative e a livello complessivo di ente e deve contenere anche valutazioni di prospettiva finalizzate al miglioramento della performance per gli anni successivi.

Gli esiti della valutazione della performance sono comunicati anche ai dirigenti interessati.

### **32. Formazione della proposta di valutazione della performance individuale dei dirigenti**

La misurazione e la proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti sono predisposte dal Nucleo di valutazione sulla base, per la parte relativa alla “Gestione per obiettivi”, degli esiti della valutazione di cui al precedente articolo. Per la parte relativa alla “Qualità della prestazione individuale”, il Nucleo si avvale di ulteriori informazioni e dati autonomamente assunti e/o forniti dal Controllo di gestione.

Gli esiti della valutazione individuale sono discussi con il dirigente in colloquio teso ad evidenziare le circostanze che hanno portato al risultato riscontrato e ad arricchire la conoscenza effettiva della performance da parte del Nucleo di valutazione.

La valutazione individuale complessiva è riassunta nella scheda della performance individuale che il Nucleo predispone entro il 28 febbraio ed invia ai dirigenti ed al Sindaco.

### **33. Valutazione dei dirigenti . Procedure di conciliazione**

Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione, il dirigente può inviare al Sindaco osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Sindaco, se ritiene non infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni al Nucleo di valutazione, il quale provvede quanto prima ad invitare il dirigente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all’eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dirigente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del Nucleo di valutazione.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati e al Sindaco.

### **34. Approvazione della proposta di valutazione ed erogazione dell’indennità di risultato**

Il Sindaco approva la valutazione della performance individuale di ciascun dirigente entro il 30 aprile di ciascun anno. Con lo stesso provvedimento è attribuita l’indennità di risultato spettante.

Il provvedimento è comunicato al dirigente interessato e trasmesso all’Ufficio competente in materia di liquidazione ed erogazione dell’indennità.

### **35. Valutazione della performance dei dipendenti ed erogazione degli incentivi.**

I dirigenti, ricevuta la comunicazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa relativa alle strutture che li riguardano, provvedono ogni anno alla valutazione della performance individuale dei dipendenti loro assegnati, secondo i criteri e con le modalità descritti nei precedenti articoli.

Ai fini della valutazione è utilizzata apposita scheda di valutazione.

La valutazione è effettuata dal dirigente, avvalendosi eventualmente dell’ausilio del responsabile del servizio/ufficio cui appartiene il dipendente.

Nel caso in cui, nel corso dell’anno di valutazione, sia variata l’unità organizzativa di appartenenza del dipendente, la scheda di valutazione è comunque compilata e sottoscritta dal dirigente competente alla data del 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le valutazioni dei dirigenti competenti per periodi precedenti.

La scheda di valutazione del personale comandato è compilata e sottoscritta dal dirigente di riferimento acquisita la valutazione informale del dirigente dell’ufficio dell’ente presso cui detto personale presta servizio. L’acquisizione della valutazione è preceduta preferibilmente da un colloquio tra i due dirigenti interessati.

Non è prevista la valutazione per periodi di presenza del dipendente inferiori al 30% dei giorni lavoro totali anno.

Gli esiti provvisori della valutazione sono presentati dal dirigente a ciascun dipendente in apposito colloquio, durante il quale l'interessato può chiedere di far inserire a verbale proprie osservazioni. La scheda di valutazione definitiva è consegnata al dipendente entro il 15 aprile di ciascun anno. Contestualmente le schede sono trasmesse all'ufficio competente per l'erogazione degli incentivi connessi alla valutazione. Il provvedimento di liquidazione degli incentivi divenuti definitivi a seguito dell'espletamento delle eventuali procedure di conciliazione è adottato entro il 10 maggio.

### **36. Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione.**

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare al Dirigente osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Dirigente, provvede quanto prima ad invitare il dipendente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del dirigente.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati.

### **37. La Relazione sulla performance**

Entro il 30 giugno di ogni anno, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale compiuto dal Nucleo di valutazione e dai dirigenti, la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.

Nella Relazione si da conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti negli strumenti che costituiscono il Piano della performance.

La struttura della Relazione e contiene l'indicazione dei risultati ottenuti riferiti a ciascun obiettivo, con la dimostrazione dell'andamento storico dei principali indicatori di performance e con le valutazioni di prospettiva in relazione agli obiettivi strategici perseguiti. La Relazione riferisce anche sugli esiti della performance individuale.

La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.

**NORME FINALI****38. Entrata in vigore e disciplina transitoria**

Il presente sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale inizia ad esplicare i suoi effetti a decorrere dal 2011, al fine di poter conseguire gli obiettivi generali in modo armonizzato, in linea con i contenuti della deliberazione Civit n° 104/2010 che, nel particolare, indica che: *“Le amministrazioni dovranno chiaramente esplicitare le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione in maniera tale da garantire, da una parte, il rispetto delle scadenze imposte per legge e, dall'altra, l'ottimizzazione dei tempi interni per le diverse articolazioni di cui è composta l'organizzazione. Ad ogni modo, per garantire il raggiungimento delle finalità del Sistema, volte al miglioramento continuo, occorre una programmazione delle tempistiche interne tale da rendere attuabili eventuali azioni correttive, a livello di performance sia organizzativa che individuale, durante il periodo di riferimento”*.

Pertanto la scansione temporale delle attività terrà conto delle seguenti temporizzazioni:

**per l'anno 2011**, continua ad applicarsi la metodologia di valutazione attualmente in esercizio.

Inoltre, uno degli obiettivi di valutazione dei singoli dirigenti, oltre ad essere rendicontato in modo tradizionale, dovrà essere sottoposto ad applicazione simulata della nuova metodologia;

**per l'anno 2012**, a sistema a regime, uno degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente, verrà realizzato e valutato con la nuova metodologia;

**dall'anno 2013** tutto il sistema sarà posto a regime.

L'attuazione dei contenuti di cui agli artt.. 20 “valutazione e retribuzione di risultato dei dirigenti” e 21 “premierità e incentivi per il personale dipendente. Produttività e indennità di risultato”, prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Ai fini previsti dalle citate disposizioni, nelle more dei predetti rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111.

Nel corso del 2012, la giunta comunale procederà ad una verifica ed all'eventuale revisione del sistema sulla base della pratica sperimentale, dell'evoluzione normativa e ad eventuali direttive specifiche per gli enti locali e delle proposte di modifica formulate dal Nucleo di Valutazione.