



**COMUNE DI SANGUINETTO**  
Provincia di Verona

**PIANO DELLE PERFORMANCE 2011 - 2013**

**Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni  
ai sensi del vigente Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi**

**Principi**

Il Piano delle performance è l'atto programmatico con il quale, unitamente al Bilancio di previsione, alla Relazione Previsionale e Programmatica, al provvedimento di assegnazione delle risorse ai Responsabili di Servizio, definisce gli obiettivi strategici e li traduce in obiettivi operativi, concorrendo a determinare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni, organizzative ed individuali, fissando criteri di misurazione, indicatori, standard, fattori ponderali ai quali commisurare il trattamento economico accessorio e gli istituti premianti e di valorizzazione del merito.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni è rappresentato dal complesso di piani, strumenti, indicatori, già in uso e/o in corso di sviluppo, funzionali alla misurazione e valutazione delle prestazioni in relazione alle scelte di indirizzo e strategiche ed agli obiettivi gestionali ed operativi; a tal fine esso individua gli attori del sistema e le forme di raccordo e di integrazione dei vari strumenti di programmazione e di controllo.

Esso si ispira, nell'ottica del buon andamento e dell'economicità dell'azione amministrativa, ai principi stabiliti dal vigente Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi:

- efficacia, da intendersi come utilità dei sistemi e degli indicatori adottati per il miglioramento dei servizi erogati dall'Ente e come fungibilità dei risultati ottenuti dalla misurazione dei processi, in quanto gli stessi si dimostrino significativi anche ai fini di altri adempimenti a carico delle diverse unità organizzative;

- semplificazione, realizzando sistemi e fasi di controllo proporzionati alla realtà dimensionale ed all'articolazione organizzativa dell'Ente ed integrati con le buone pratiche già adottate;
- integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione/rendicontazione finanziaria e di bilancio (art. 7 comma 3 lett. c e d del D. Lgs. n. 150/2009), valorizzando gli istituti di programmazione e di accountability già esistenti;
- trasparenza degli strumenti adottati e degli esiti della loro applicazione, tenendo conto delle dimensioni organizzative, delle risorse disponibili e delle modalità operative già in atto in relazione agli obiettivi programmatici in materia di trasparenza ed integrità.

## **1. Il Ciclo di gestione delle performance**

1. Per **“ciclo di gestione delle performance”** si intende l'insieme coordinato di strumenti di programmazione e di rendicontazione, anche di carattere economico-finanziario, finalizzati all'individuazione degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente, alla loro assegnazione ai titolari delle funzioni gestionali ed alla verifica, in itinere ed a consuntivo, previa definizione di indicatori e standard di qualità, del livello di raggiungimento degli stessi e con valutazione delle performance, organizzativa ed individuale, favorendone al contempo la conoscenza di ogni fase e stato del procedimento e dei risultati dei processi di pianificazione e controllo.

La circolarità del sistema comporta che la verifica sia associata ad una fase di proposta che enuclei gli interventi necessari al ri-orientamento ed alla correzione dell'azione amministrativa al fine di migliorare le performance, organizzativa ed individuale, e di favorire così il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

2. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e si articola nelle seguenti fasi:

A) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

B) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, affermato nell'ordinamento degli enti locali dagli artt. 165 comma 7, 169, 170, 175 e 177 del D. Lgs. n. 267/2000;

C) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi ai sensi dell'art. 147 ss. e 196 ss. del D. Lgs. n. 267/2000;

D) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;

E) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

F) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, al personale, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

3. Il raccordo tra gli strumenti del ciclo delle performance ed i documenti di programmazione finanziaria si attua con la deliberazione di ricognizione dello stato di attuazione dei programmi di competenza del Consiglio Comunale, finalizzata a rappresentare una verifica coordinata degli interventi attuativi degli indirizzi ed obiettivi programmatici, di competenza degli organi di gestione e delle risorse concretamente impiegate nella fase attuativa dei programmi.

## **2. Strutturazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance**

1. I criteri ed i parametri per la misurabilità dei risultati dell'azione amministrativa ai fini dell'erogazione del trattamento economico accessorio devono evidenziare:

a) *correlazione diretta e significativa con l'impegno e la rilevanza delle prestazioni rese, ponderate sul piano qualitativo e quantitativo;*

b) *correlazione con i livelli di innovazione, snellimento e semplificazione dell'azione amministrativa;*

c) *correlazione con i carichi di lavoro dell'ufficio o sede di appartenenza da definire in base ad apposite e oggettive rilevazioni;*

d) *correlazione con il miglioramento dei servizi resi;*

e) *dimensione individuale del contributo od apporto dato alla realizzazione degli obiettivi dell'ufficio.*

4. In termini operativi:

- criteri e parametri di misurazione e valutazione sono differenziati in ragione del profilo e della posizione professionale del personale;
- sono adottate schede-tipo e scale di valutazione;
- sono associati pesi agli obiettivi e/o indicatori;

- sono definite procedure per il calcolo del punteggio sintetico individuale;
- ai fini del monitoraggio in itinere e conclusivo dei risultati/performance, compilazione di un report-tipo articolato per servizi ed obiettivi (sessione di feedback formale intermedio).

### **3. Indicatori di performance**

1. Le tipologie di indicatori impiegabili per la misurazione dell'attività dell'Ente, del Servizio, degli obiettivi/progetti annuali e pluriennali assegnati al personale sono in via esemplificativa e non esaustiva: **indicatori di input, output, efficacia, efficienza, economicità, tempo, qualità e quantità.**

2. Nella scelta degli indicatori deve essere garantita la necessaria flessibilità operativa in ragione delle dimensioni organizzative dell'Ente e salvaguardata in ogni caso la distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi istituzionali di natura ordinaria ed operativi.

3. Una verifica preliminare da compiere riguarda la misurabilità dell'indicatore e la sua efficacia (esattezza "ex ante" del dato, utilizzo di applicativi specifici, comparabilità dell'informazione misurata).

4. Gli indicatori possono essere desunti da atti di indirizzo interni ed esterni all'Ente, imputabili a livelli istituzionali titolari di funzioni di programmazione negli ambiti di intervento del Comune (ad esempio, indicatori contenuti nei documenti di indirizzo regionali relativamente ai Piani di Zona per i servizi sociali, nei Piani provinciali in materia di rifiuti, di trasporto pubblico locale etc.) o definiti dall'Associazione Nazionale dei Comuni nell'ambito dell'attività di supporto qualificato ai Comuni nell'attuazione della riforma.

5. Caratteristiche e tipologie di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance sono dettagliate in allegato al Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

6. Gradualmente sarà redatto un piano pluriennale per la mappatura degli indicatori di impatto degli obiettivi conseguiti e dei livelli di prestazione raggiunti.

### **4. Misurazione della Performance organizzativa**

1. L'ambito di misurazione "performance organizzativa" è essenzialmente rappresentato dal grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi di tipo strategico ed ha ad oggetto il valore pubblico prodotto dall'amministrazione nell'erogazione dei servizi alla collettività, riconducibile ad una sintesi degli indicatori rilevati sugli utenti e sulle unità organizzative dell'Ente, che rappresentano i risultati prodotti (c.d. *outcome*) e l'impatto dell'azione amministrativa sulla comunità amministrata.

2. La misurazione della performance organizzativa si attua, nel rispetto di quanto stabilito in generale, anche in riferimento a standard quali-quantitativi riferiti alla struttura nel suo complesso. Tale profilo di misurazione deve tendere al miglioramento dell'organizzazione, delle competenze professionali dei suoi attori e dei metodi di lavoro, all'efficace conduzione dei processi decisionali, all'efficienza nell'impiego delle risorse, all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, all'efficace gestione dei rapporti dell'utenza con l'apparato organizzativo dell'Ente, all'implementazione dei sistemi di rendicontazione (*accountability*).

3. I risultati della misurazione delle performance organizzativa sono funzionali alla valutazione dei suoi vertici dirigenziali.

4. Gli **indicatori strategici e di performance organizzativa** misurano l'efficacia delle politiche pubbliche nei vari ambiti di intervento pubblico ed in dettaglio:

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

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, ove concretamente realizzabili.

## 5. Misurazione della Performance individuale

Oggetto della Performance Individuale sono le prestazioni, competenze e comportamenti, professionali, organizzativi e gestionali, espresse dal personale con funzioni dirigenziali e non dirigenziali:

- a) nella realizzazione di obiettivi singolarmente assegnati;
- b) nel contributo individuale alla realizzazione di obiettivi di gruppo;
- c) nel contributo individuale alla struttura organizzativa complessiva (Segretario/Direttore Generale), al servizio cui si è preposti (per i Responsabili dei Servizi), al servizio di appartenenza (per il personale).

2. Nella misurazione e valutazione delle performance del Segretario Comunale e del personale Responsabile di Area/Settore/Servizio si tiene altresì conto dei seguenti aspetti:

- a) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate;
- b) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si richiamano i seguenti indicatori di performance individuale:

### ▪ **Indicatori di performance individuale del personale con funzioni dirigenziali**

- indicatori di risultato dell'analisi di performance organizzativa;
- qualità del contributo individuale alla performance di struttura, anche in termini di flessibilità e di impegno nel creare o mantenere un clima organizzativo favorevole, con attenzione dunque agli aspetti relazionali e di coordinamento/collaborazione con gli altri dipendenti partecipanti ai progetti;
- indicatori quali-quantitativi e di economicità per la valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi individuali.

### ▪ **Indicatori di performance individuale del personale**

- indicatori quali-quantitativi e di economicità per la valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi individuali;
- qualità del contributo individuale alla realizzazione di obiettivi di gruppo;
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

## **6. Validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance**

1. L'articolazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance in fasi, la correlazione tra le fasi stesse, la definizione di parametri e metodologie di misurazione e valutazione, la verifica dell'effettività e misurabilità degli indicatori, la proposta di correttivi, strutturali e funzionali, al sistema adottato, in sintesi la validazione del complessivo Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance adottato dall'Ente sono attività svolte a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in stretto raccordo con gli organi di vertice politico-amministrativo dell'Ente.

## **7. Monitoraggio del ciclo di gestione delle performance**

1. La verifica dell'efficacia e funzionalità del ciclo di gestione delle performance interessa due livelli:

a) il livello politico-strategico e gli organi di indirizzo politico-amministrativo verificano la rilevanza, l'utilità e la misurabilità degli obiettivi assegnati, anche in relazione alle risorse previste, su segnalazione del Segretario Comunale/Responsabili di Area nonché le performance rispetto agli obiettivi programmati con il supporto del Segretario Comunale, degli organi di vertice amministrativi e dell'OIV, proponendo interventi correttivi in corso di esercizio, da approvare con apposita deliberazione di Giunta Comunale di integrazione/modifica del Piano delle Performance o con provvedimento del Sindaco. Per tale intervento di correzione delle performance gli organi di indirizzo politico-amministrativo si avvalgono anche delle risultanze dei sistemi di controllo interno

b) il livello tecnico-gestionale © competete all'Organismo preposto alla verifica del funzionamento complessivo del sistema della valutazione e della correttezza dei processi di misurazione e valutazione effettuare un monitoraggio intermedio, certificato entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

2. La valutazione tecnica dei livelli di performance si svolge secondo i criteri del Sistema di misurazione e Valutazione adottato ed in relazione ai principi dei sistemi di controllo interno istituiti ai sensi dell'art. 147 ss. e 196 ss. del D. Lgs. n. 267/2000.

3. La valutazione è sorretta da una logica correttiva e non punitiva; a tal fine gli organi preposti a misurare e valutare le performance debbono formulare proposte indirizzate all'ottimizzazione delle risorse umane e professionali disponibili garantendo la funzionalità della valutazione al miglioramento della programmazione e della gestione e così attuando un circolo virtuoso tra le fasi pianificatoria ed attuativa.

## **8. Valorizzazione delle performance**

1. Il concetto di "performance" esprime un concetto più ampio della produttività o del rendimento in quanto è collegato ad un insieme di valori rappresentativi dell'evoluzione da una logica di mezzi ad una prospettiva di risultato (efficienza, efficacia, economicità e competenze).

2. I profili di performance oggetto di misurazione e valutazione sono:

- profilo individuale
- profilo organizzativo

come sopra specificati.

3. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance deve tendere alla selettività e valorizzazione delle capacità e dei risultati.

4. Si richiamano in merito i Contratti collettivi nazionali di lavoro del comparto Regioni ed Enti locali (C.c.n.l.) 31/03/1999, art. 6 che ha previsto l'adozione di metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti anche ai fini della progressione economica - il C.c.n.l. 1/4/1999, artt. 17 e 18 ed il C.c.n.l. 22/01/2004, art. 37 che hanno riconosciuto:

- all'incremento della produttività ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi il valore di "risultati aggiuntivi apprezzabili" rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa;



- compensi soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti, certificato dal servizio di controllo interno od Organismo Indipendente di valutazione;
- la competenza del personale con funzioni dirigenziali nella valutazione di prestazioni e risultati dei dipendenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione, sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- il divieto di attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati

5. Nelle more dell'individuazione di fasce di merito per la valorizzazione delle performance nelle modalità previste dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi si attueranno in ogni caso sistemi/percorsi meritocratici e selettivi per la valorizzazione ed incentivazione economica dei risultati/della produttività del personale.

6. La competenza alla valorizzazione dei risultati nel sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale è dei rispettivi Responsabili di Area/Settore/Servizio, mentre del personale incaricato di funzioni dirigenziali è dell'OIV che, a tal fine, formula una proposta di valutazione all'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Sindaco e Giunta Comunale).

## **9. Soggetti preposti alla funzione di misurazione e valutazione delle performance**

1. Sono preposti, con ruoli, poteri e responsabilità differenziate, alla funzione di misurazione e valutazione delle performance i seguenti soggetti:

- a) Organi di indirizzo politico – amministrativo;
- b) Organismo indipendente di valutazione;
- c) Segretario Comunale;
- d) Responsabili di Area/Settore/Servizio.

**10. Ruoli e Funzioni dei soggetti preposti alla funzione di misurazione e valutazione delle performance. Rinvio**

1. Relativamente ai ruoli, alle funzioni, alle responsabilità ed alle modalità di raccordo dei soggetti preposti alla funzione di misurazione e valutazione delle performance, ai loro ruoli e rapporti organizzativo-funzionali si rinvia a quanto previsto nel vigente Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi.

## **11. Relazione sulla performance**

1. La fase conclusiva del “ciclo di gestione delle performance” è rappresentato dalla rendicontazione degli obiettivi e si traduce nella “**Relazione sulle performance**”, documento consuntivo da adottare in concomitanza con l’approvazione del Rendiconto della gestione economico-finanziaria.

2. La Relazione evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti, analisi delle cause e l’eventuale bilancio di genere realizzato.

2. La Relazione, predisposta a cura del Segretario Comunale, è intesa ad illustrare i risultati organizzativi ed individuali significativi con riferimento all’esercizio concluso, mediante il confronto con le previsioni del “Piano delle performance”, affiancandosi alla Relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di gestione, al Rendiconto di gestione ed alle allegate Relazione dell’organo esecutivo (Giunta Comunale) sulla gestione e Relazione del Revisore dei Conti; ex artt. 227 comma 5, 231 e 151 comma 6 del D. Lgs. n. 267/2000.

Si dà atto che, ai fini del raccordo tra gli strumenti del ciclo delle performance ed i documenti di programmazione finanziaria, con la Relazione sulla gestione, allegata al rendiconto di approvazione consiliare (art. 231 del D. Lgs. n. 267/2000), l’organo esecutivo (Giunta Comunale) esprime le valutazioni di efficacia dell’azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti ed analizza gli scostamenti principali intervenuti rispetto alle previsioni, motivando le cause che li hanno determinati.

4. La Relazione sulle performance deve essere validata dall’Organo indipendente di Valutazione (OIV) ai fini dell’accesso al sistema premiante e pubblicata sul sito istituzionale dell’Ente.

Termine di pubblicazione della Relazione sulle performance è il 30 aprile di ogni anno e, comunque, la stessa deve essere redatta entro il termine di approvazione del rendiconto sulla gestione

## **12. Procedure di conciliazione/garanzia**

1. Entro 15 giorni dalla data di comunicazione delle risultanze del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, il dipendente/il responsabile può presentare le proprie osservazioni, rispettivamente, al Responsabile del Servizio competente per la valutazione e/o all'OIV, che formulerà le proprie considerazioni in merito.
2. Entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni il Responsabile del Servizio, anche su proposta dell'OIV, o l'OIV, su proposta degli organi di indirizzo politico-amministrativo, provvederà ad assumere le proprie definitive determinazioni, motivando adeguatamente in caso di conferma delle stesse ed a comunicarle al dipendente/Responsabile di Servizio interessato.

## **13. Modalità di raccordo e di integrazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance con i controlli interni**

1. La realizzazione del sistema integrato di controlli interni compete al Segretario Comunale secondo principi di proporzionalità alle dimensioni dell'Ente, di efficacia e di economicità.
2. Con periodicità stabilita dal Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi il Segretario Comunale riferisce all'organo di indirizzo politico-amministrativo sullo stato di attuazione dei controlli interni, sul grado di sviluppo dei controlli esistenti, sulle criticità rilevate, sulle proposte di miglioramento.
3. Il raccordo tra il ciclo di gestione delle performance ed i controlli interni, già in atto e/o in corso di attuazione, si attua mediante la reciproca valorizzazione dei risultati ottenuti dall'applicazione dei relativi sistemi di analisi e misurazione dei dati.
4. In particolare, ai fini della valutazione del rendimento individuale ed organizzativo; rilevano i referti dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e di gestione, allo

stato riconducibili alla verifica effettuata in sede di rendicontazione dei risultati della gestione, con l'applicazione dei parametri gestionali; mentre i referti dell'attività di controllo strategico, riconducibili alle relazioni sullo stato di attuazione dei programmi discusse anche nelle sedute consiliari che, in corso di esercizio, attuano le verifiche programmatiche, sono rilevanti ai fini della valutazione della performance organizzativa e, quindi, delle competenze e prestazioni dei dirigenti.

**Il Segretario Comunale**

(f.to dott.ssa Chiara Mazzocco)