

COMUNI DI  
BUTTRIO, CIVIDALE DEL FRIULI, MOIMACCO,  
PRADAMANO, PREMARIACCO, PREPOTTO,  
REMANZACCO, SAN GIOVANI AL NATISONE,  
COMUNITA' DEL FRIULI ORIENTALE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PRESTAZIONE**

## Sommario

1.	Obiettivi del sistema .....	3
2.	Descrizione del sistema.....	3
	2.1 I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione. ....	3
	2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa.....	5
	2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa .....	5
	2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome .....	6
	2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa.....	6
	2.2.4 Gli indicatori di risultato .....	7
	2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale .....	7
	2.3.1 Criteri di valutazione.....	8
	2.3.2 Risultati conseguiti.....	10
	2.3.3 Competenze valutate e comportamenti attesi.....	10
	2.3.4 Modalità di valutazione.....	14
	2.3.5 Conciliazione .....	15
	2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione .....	15
	2.4 Modalità per la trasparenza .....	15
3.	Il processo di misurazione e valutazione .....	16
	3.1 Fasi del processo .....	16
	3.2 Modalità.....	17
4.	Soggetti, responsabilità e tempi di attuazione.....	18
5.	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo .....	20
6.	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	21
	Allegato .....	21

## **1. Obiettivi del sistema**

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della prestazione organizzativa ed individuale, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009 e s.m.i., dalla L.R. 18/2016 art. 38 (e seguenti), dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

Il sistema è finalizzato a realizzare e a comunicare le strategie dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché per la crescita delle competenze professionali delle aree/unità organizzative e dei singoli 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. Descrizione del sistema**

### ***2.1 I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione.***

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni.

Ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione, mediante la programmazione, il monitoraggio e la verifica dei risultati relativi agli obiettivi a cascata definiti a diversi livelli: ente, area/unità organizzativa, gruppo e individuo.

In quest'ottica gli obiettivi operativi annuali sono finalizzati espressamente alla realizzazione degli obiettivi strategici pluriennali.

L'attività di misurazione e valutazione si colloca nell'ambito del ciclo della prestazione ed 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'affidabilità e le responsabilità ai diversi livelli;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall'OIV.

## **2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa**

La valutazione della prestazione organizzativa generale dell'ente viene fatta in funzione:

- dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo degli organi di governo dell'ente evidenziati nel DUP (Documento Unico di Programmazione); tali obiettivi si intendono corredati da indicatori di risultato effettivo (\*) necessari per consentire la valutazione delle scelte compiute in fase di attuazione dei piani e dei programmi, nonché la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi posti;
- dei risultati complessivamente raggiunti da ciascuna area/unità organizzativa su obiettivi previsti dal PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione.

(\*) per risultato effettivo (*outcome*) si intende l'effetto delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della comunità

### **2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa**

Il sistema è chiamato a rilevare, misurare, graduare e valutare, distintamente:

- 1) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione sulla soddisfazione dei bisogni della collettività (*outcome*);
- 2) 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 (processo);
- 3) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (risultato);
- 4) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (processo);
- 5) 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 (processo);
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (input);
- 7) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output);
- 8) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (processo).

L'attività di pianificazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati è indirizzata principalmente alla **soddisfazione dei bisogni della collettività** e quindi riguarda il primo ambito di valutazione (*outcome*); i restanti ambiti di misurazione e valutazione sono collegati in modo funzionale a quello dell'*outcome* in quanto attengono ai “mezzi” o alle “tappe intermedie” che possono consentire di avvicinarsi al risultato desiderato.

### **2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome**

Gli obiettivi strategici comprendono sia quelli direttamente orientati all'*outcome*, ovvero al soddisfacimento dei bisogni della collettività, che altri obiettivi di portata pluriennale orientati ad ottenere risultati ad essi funzionali.

Gli obiettivi strategici sono individuati dal Consiglio comunale, attraverso:

- l'approvazione delle Linee programmatiche di mandato;
- il DUP triennale allegato al Bilancio di previsione.

Ciascun programma del DUP deve riferirsi espressamente ad uno o più degli obiettivi strategici come sopra definiti.

Ad ogni programma è associato un responsabile politico ed un responsabile tecnico.

### **2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa**

Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa sono individuati dalla Giunta comunale attraverso l'approvazione del PIAO.

Il conseguimento di ciascun obiettivo è affidato ad un responsabile di Posizione Organizzativa che lo condivide con il gruppo di lavoro a cui è affidato lo svolgimento delle attività.

Ogni obiettivo operativo:

- è collegato agli obiettivi strategici prefissati dal DUP;
- può prevedere una suddivisione in singole attività con uno specifico diagramma dei tempi;
- deve essere abbinato a indicatori di risultato, con i relativi valori target attesi;
- deve essere “pesato” in termini di importanza e priorità per l'Amministrazione
- contiene l'indicazione delle risorse umane assegnate all'obiettivo.

In attuazione della normativa pro tempore tra gli obiettivi assegnati è annualmente ricompreso anche uno specifico obiettivo relativo al rispetto dei tempi medi di

pagamento, il cui mancato raggiungimento comporta, per le TPO responsabili, le specifiche decurtazioni dell'indennità di risultato nella misure di legge

Per l'individuazione dei singoli obiettivi ogni TPO può avvalersi della scheda allegata al presente regolamento.

Gli obiettivi assegnati al T.P.O. coincidono con gli obiettivi individuali di area fatta salva la possibilità per ciascun responsabile di individuare obiettivi personalizzati per ciascun dipendente allo stesso assegnato.

#### **2.2.4 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 prestazione in ciascuno degli ambiti della prestazione organizzativa.

Gli indicatori devono dar luogo a misurazioni di tipo quantitativo.

Gli indicatori di obiettivi strategici e operativi di area/unità organizzativa sono approvati dalla Giunta comunale.

#### **2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale**

Il sistema di valutazione della prestazione individuale del personale, a tempo indeterminato e determinato di durata pari ad almeno sei mesi, dei Comuni di Buttrio, Cividale del Friuli, Prepotto, Moimacco, Premariacco, Prepotto, Pradamano, Remanzacco, San Giovanni al Natisone e Comunità del Friuli Orientale si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della prestazione dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, al fine di promuoverne lo sviluppo professionale e la motivazione e verificare il contributo di ogni dipendente alla prestazione organizzativa dell'ente in una logica di miglioramento continuo.

Il sistema non rappresenta esclusivamente uno strumento di controllo interno, è una leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso. La valutazione dei risultati individuali ha ragione di essere in quanto si colloca in un sistema di valutazione più generale che riguarda i risultati dell'ente nel suo insieme.

La prestazione individuale è misurata in base alle competenze professionali dimostrate;

le competenze vengono ricondotte ai comportamenti tenuti e determinano la qualità del contributo assicurato al perseguimento della prestazione generale della struttura.

Nella definizione del processo si è intesa la valutazione come una ordinaria modalità di gestione del personale, intrecciata con altri momenti organizzativi, efficace per il rendimento del miglior servizio possibile, utile al soggetto valutato non solo per i benefici economici ma anche per aspirare al miglioramento professionale e al benessere lavorativo.

Si è tenuto conto del diritto di ciascuna persona di ricevere un apprezzamento chiaro rispetto all'attività svolta, nella consapevolezza che solo attraverso la riflessione su punti di forza e aree di miglioramento ci può essere correzione e crescita.

Le finalità prime che si intende raggiungere sono:

- il riconoscimento delle capacità e limiti professionali in una prospettiva di miglioramento dei servizi offerti al cittadino;
- la possibilità per il personale di:
  - aggiornare le conoscenze, la professionalità,
  - acquisire nuove competenze,
  - essere informati nelle scelte di programmazione operativa,
  - contare nei piani di attuazione.

### **2.3.1 Criteri di valutazione**

Il sistema di valutazione si fonda sulla costruzione di un INDICATORE DI PRESTAZIONE INDIVIDUALE (IPI) che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 100 (1 minimo, 100 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

I criteri di valutazione sono stati scelti tenendo conto delle esigenze degli Enti; per ciascun criterio sono stati definiti pesi diversi per ciascuna categoria di appartenenza: personale di categoria D, PLC/PLB, personale di categoria C, PLA, personale di categoria B e A.

La valutazione che viene fatta al termine del periodo di osservazione riguarda il raggiungimento dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e le competenze

dimostrate, cioè i comportamenti adottati con riferimento allo svolgimento dei propri compiti.

Gli obiettivi vengono assegnati al T.P.O. che a sua volta, formalmente, li assegna o li condivide con il personale dell'area/unità organizzativa.

<i>Criteria</i>	<i>Pesi percentuali</i>			
	Segretario	Categoria D e PLC/PLB	Categoria Ce PLA	Categoria Be A
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> Obiettivi di sana e buona gestione Obiettivi di gestione del budget Obiettivi strategici	50%	40%	30%	20%
<b>COMPETENZE RELAZIONALI</b> Comunicazione e relazione Orientamento all'utenza Integrazione organizzativa	25%	30%	30%	40%
<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b> Orientamento al risultato Iniziativa e risoluzione di problemi	25%	30%	30%	30%
<b>COMPETENZE TECNICHE</b>	0%	0%	10%	10%

### **2.3.2 Risultati conseguiti**

Si fa riferimento al raggiungimento degli obiettivi concordati all'inizio del periodo di valutazione.

La prestazione complessiva dell'Ente viene fatta a partire dagli obiettivi inseriti nel PIAO. Al termine del periodo di valutazione a ciascun obiettivo viene attribuito un punteggio ponderato, calcolato come prodotto tra la percentuale di avanzamento e il peso attribuito all'obiettivo ad inizio periodo. Il punteggio dell'Ente è la somma dei punteggi ponderati degli obiettivi inseriti nella sezione Performance del PIAO. Tutti gli obiettivi del PIAO vengono assegnati ad uno o più TPO.

Per il personale di categoria D, PLC, PLB C, PLA, B, A gli obiettivi di risultato sono quelli individuati nelle singole schede individuali (in mancanza si fa riferimento agli obiettivi assegnati all'area di riferimento e in questo caso la percentuale di raggiungimento è la stessa per tutto il personale dell'area/unità organizzativa). Gli obiettivi individuali riguardano le **COMPETENZE RELAZIONALI, ORGANIZZATIVE e TECNICHE**, espresse e valutate in base ai comportamenti adottati nel periodo di riferimento della valutazione; la definizione di questi obiettivi può discendere dalle aree di miglioramento individuate per il dipendente nella valutazione del periodo precedente, creando in questo modo una catena virtuosa di miglioramento continuo e pianificazione di sviluppo professionale.

### **2.3.3 Competenze valutate e comportamenti attesi**

La competenza si esprime attraverso i comportamenti agiti. Un obiettivo di competenza è dunque l'aspettativa di comportamenti che dimostrino l'acquisizione della competenza stessa.

Il valutatore, nel compilare le schede individuali di assegnazione degli obiettivi di periodo, non si limita ad attingere agli esempi di comportamento illustrati nella metodologia: ispirandosi agli esempi e mantenendosi nell'ambito delle famiglie di competenze della metodologia, concorda con il valutato comportamenti specifici, adatti al suo piano di sviluppo.

L'adozione di queste famiglie di competenze focalizzate sull'autonomia e la responsabilizzazione, in aggiunta all'obbligo di esplicitazione sulle schede individuali di

specifici comportamenti attesi corredati da opportuni indicatori del grado di raggiungimento, intende favorire il consolidamento di una cultura organizzativa “agile”, orientata agli obiettivi e ai risultati.

## COMPETENZE RELAZIONALI

<b>ESEMPI DI COMPORTAMENTI ATTESI</b>		
	<b>Responsabile P.O.</b>	<b>Non Responsabile P.O.</b>
<b>Comunicazione e relazione</b>	<p>Attiva e mantiene i contatti con i membri del gruppo</p> <p>Individua il canale comunicativo più efficace (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.) in funzione dello scopo, senza mai abusare dello strumento.</p> <p>Comunica efficacemente attraverso tutti i canali impiegati</p> <p>Ascolta con attenzione i colleghi</p>	<p>Stabilisce rapporti costruttivi e collaborativi con i colleghi, fa circolare le informazioni.</p> <p>Utilizza una comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</p> <p>Comunica verbalmente in modo chiaro e comprensibile</p> <p>Ascolta con attenzione i colleghi</p> <p>Comunica efficacemente attraverso tutti i canali impiegati</p>
<b>Orientamento all'utenza</b>	<p>Effettua revisioni dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, anche in funzione di un approccio agile all'organizzazione del lavoro</p>	<p>Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare e risolvere i bisogni dell'utente, predisponendosi all'ascolto.</p>
<b>Integrazione organizzativa</b>	<p>Si rapporta efficacemente con gli organi istituzionali dell'ente</p> <p>Si adopera per raggiungere una visione condivisa e una buona collaborazione con il gruppo delle P.O.</p>	<p>E' in grado di rapportarsi con gli organi istituzionali dell'ente</p> <p>Collabora con gli altri servizi e uffici (dinamica interna cliente-fornitore)</p>

## COMPETENZE ORGANIZZATIVE

<b>ESEMPI DI COMPORTAMENTI ATTESI</b>		
	<b>Responsabile P.O.</b>	<b>Non Responsabile P.O.</b>
<b>Orientamento al risultato</b>	<p>Responsabilizza i collaboratori attraverso l'organizzazione del lavoro per obiettivi</p> <p>Definisce e comunica ai collaboratori gli obiettivi di UO e gli obiettivi individuali</p> <p>Verifica lo stato avanzamento delle attività di UO edel singolo dipendente</p> <p>Dà riscontri al gruppo sull'andamento delle prestazioni di gruppo e di UO</p> <p>Dà riscontri frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro prestazioni</p> <p>Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati</p> <p>E' capace di delegare efficacemente</p>	<p>Ha chiari i propri obiettivi ed organizza il proprio lavoro per il loro raggiungimento</p> <p>Nel rispetto dei ruoli, assume comportamenti autonomi e proattivi nel ruolo, si assume la responsabilità delle sue attività</p> <p>Mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta.</p> <p>Organizza i tempi di lavoro: individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze</p>
<b>Iniziativa e risoluzione di problemi</b>	<p>Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi, per migliorare la qualità del servizio, per affrontare criticità impreviste</p> <p>Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente</p>	<p>Ha capacità di risposta rispetto alle esigenze del contesto</p> <p>Sa prendere iniziative ed adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti.</p> <p>E' motivato ed aperto alla crescita professionale. Capace di imparare</p>

Le competenze descritte vengono valutate ai fini del riconoscimento economico della progressione orizzontale e della produttività individuale e collettiva.

### 2.3.4 Modalità di valutazione

La valutazione è svolta in un'ottica di percorso, che inizia al 1 gennaio e si conclude al 31 dicembre e il dipendente, per essere valutato, dovrà risultare effettivamente in servizio, durante il predetto periodo per almeno **SEI** mesi.

Nel caso di dipendenti in part-time o nel caso di lunghe assenze che portino a risultati non apprezzabili o solo parzialmente apprezzabili, la valutazione dovrà tenere conto delle attività effettivamente svolte e dei risultati concretamente ottenuti sotto il profilo della effettiva partecipazione, quantitativa e qualitativa al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati prefissati che giustificano l'erogazione del compenso.

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

- **condivisione degli obiettivi:** ad inizio anno, attraverso un colloquio individuale o di gruppo, il responsabile comunica in maniera chiara ed efficace il contesto di riferimento (PIAO e obiettivi assegnati al gruppo di lavoro) e i risultati attesi; l'efficacia del colloquio è data dal livello di comprensione e di presa in carico degli obiettivi.

Prima del colloquio di condivisione degli obiettivi il responsabile valutatore individuerà i comportamenti attesi nel periodo di valutazione, specifici per il ruolo ricoperto dal valutato. Durante il colloquio di condivisione degli obiettivi, attraverso la scheda di assegnazione di attività, si chiarirà e si concorderà con il valutato la prestazione attesa per il periodo di riferimento e verranno indicati esplicitamente i comportamenti attesi e gli indicatori di risultato;

- **monitoraggio delle attività:** in corso d'anno il responsabile avrà adeguati momenti di confronto con il personale per evidenziare e ri-orientare i comportamenti verso gli obiettivi concordati e i comportamenti standard definiti. I colloqui di monitoraggio sono anche il momento di verifica di congruenza degli obiettivi e possono condurre, a fronte di eventi straordinari che mutano le condizioni di contesto, all'adeguamento degli obiettivi iniziali; in tal caso la modifica degli obiettivi dovrà essere comunicata all'OIV;
- **colloquio di valutazione:** la valutazione finale si realizza attraverso il colloquio valutativo e dovrà essere effettuata tempestivamente, di norma entro il mese di febbraio successivo al periodo di valutazione. Nella scheda di valutazione è

prevista un'area da utilizzare per specificare le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa ed un'area per i commenti del valutato. La scheda viene firmata dal valutato, dal valutatore; al valutato viene consegnata una copia della scheda firmata.

Il Sindaco definisce gli obiettivi e valuta i risultati del Segretario Generale che, a sua volta, definisce gli obiettivi e valuta i risultati dei Titolari di Posizione Organizzativa; l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** hanno la responsabilità della definizione degli obiettivi di competenza e della valutazione della prestazione dei propri collaboratori; l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo.

Il valutato in sede di valutazione, sia intermedia che finale, ha la facoltà di presentare osservazioni proposte di modifiche.

### **2.3.5 Conciliazione**

La responsabilità della valutazione è comunque del valutatore; in caso di dissenso il valutato può chiedere di essere sentito dall'OIV entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, l'OIV decide in via definitiva.

### **2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione**

I criteri per l'attribuzione delle misure dei premi correlati alla performance ed i criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche sono definiti in sede di contratto decentrato integrativo aziendale, costituendo materia di contrattazione ai sensi del CCRL.

## **2.4 Modalità per la trasparenza**

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 prestazione 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 può organizzare e diffondere questionari *on line* sul funzionamento e la qualità dei servizi, forum e servizi di *faq*.

### **3. Il processo di misurazione e valutazione**

#### **3.1 Fasi del processo**

Il percorso che conduce alla misurazione e alla valutazione degli *outcome* si articola nelle seguenti fasi:

- ricognizione dei bisogni, valutazione della loro rilevanza e della sostenibilità degli effetti del relativo *outcome*;
- individuazione degli obiettivi strategici sostenibili;
- predisposizione del programma finalizzato alla realizzazione degli obiettivi strategici; il programma specifica le risorse e i risultati previsti in termini di attività, servizi e prodotti;
- programmazione operativa: definizione ed assegnazione alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della prestazione, organizzativa e individuale al termine del periodo;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.

Pertanto la fase della misurazione e valutazione, da cui discendono le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi precedenti che devono essere rappresentate attraverso i documenti di programmazione delineati dall'ordinamento degli enti locali: DUP, PIAO; tali documenti dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della prestazione di amministrazione e di struttura.

### **3.2 Modalità**

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa PIAO.

Le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione si basano sulle esperienze sin qui maturate nell'ambito del sistema permanente di valutazione, ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni.

Potranno inoltre essere sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna che potranno essere tenuti conto nell'ambito della valutazione sulla prestazione organizzativa di struttura.

#### 4. Soggetti, responsabilità e tempi di attuazione

FASI	ATTI	TEMPI	SOGGETTI	OBBLIGO DI PUBBLICAZIONE
Definizione indirizzi	Predisposizione e e approvazione DUP e bilancio di previsione	Scadenza stabilita dalla legge	Sindaco, Assessori, Segretario, T.P.O., Consiglio	Bilanci
	Parere organi di revisione	Scadenza stabilita dalla legge	Revisore	Controllo e rilievi sull'amministrazione
	Approvazione del P.I.A.O.	Entro 30 giorni dal termine per l'approvazione del bilancio	RPCT, Giunta, TPO, Segretario generale, parere preventivo OIV e revisori	Altri contenuti – Prevenzione corruzione Performance Disposizioni generali
	Assegnazione obiettivi di comportamento e di risultato al personale non T.P.O.	Entro 30 giorni dall'approvazione e del PIAO	T.P.O.	
Monitoraggio realizzazione obiettivi	Valutazione intermedia sullo stato di realizzazione obiettivi, scostamenti, correttivi	Tra giugno e settembre	Segretario, T.P.O., comunicazione e a OIV	
Verifica adempimenti piano triennale prevenzione	Predisposizione e della relazione del RPCT e verifica dei contenuti	Entro 31 gennaio anno successivo	RCPT, Giunta comunale, comunicazione e a OIV	Altri contenuti – prevenzione corruzione
Verifica dei risultati di prestazione raggiunti	Valutazione finale tramite compilazione e condivisione delle schede di valutazione dei T.P.O.	Entro il mese di febbraio dell'anno successivo	Segretario, T.P.O.	
	Valutazione finale tramite compilazione e condivisione delle schede di valutazione del personale non T.P.O.	Entro il mese di marzo dell'anno successivo	T.P.O. e personale valutato	

Rendiconto Attività Amministrazione	Approvazione Conto Consuntivo e certificazione del revisore	Entro aprile	Responsabile servizio Finanziario, Collegio revisori, Consiglio	Bilanci
Rendiconto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti	Stesura e approvazione della Relazione sulla Prestazione	Entro 30 giugno	Segretario, Giunta, validazione OIV	Performance – Relazione sulla performance
Collegamento con il sistema retributivo	Assegnazione del trattamento accessorio ai T.P.O. e al personale non T.P.O., sulla base degli esiti della valutazione effettuata secondo i criteri stabiliti	Dopo approvazione Relazione sulla Prestazione	Segretario	Performance – Ammontare complessivo dei premi
Valutazione OIV sul funzionamento del Sistema	Relazione sul funzionamento del Sistema	Dopo la Relazione sulla prestazione	OIV	

La mancata validazione, totale o parziale, del processo di misurazione avrà effetti sull'attribuzione del punteggio delle competenze organizzative dei soggetti valutatori (Segretario Generale e Posizioni Organizzative).

## **5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo**

I documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali - DUP, PIAO - vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della prestazione con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario ma anche al miglioramento continuo della prestazione organizzativa e individuale in collegamento con gli indirizzi strategici. In particolare il PIAO, nella parte dedicata agli obiettivi dell'Ente, risulta essere il contenitore capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo di programmazione e del conseguente controllo. Infatti:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dal DUP;
2. determina gli obiettivi di gestione e la priorità attraverso l'attribuzione di un peso e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. contiene l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi completo di indicatori per la valutazione dei risultati.

Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione devono possedere o recepire, per essere coerenti con il quadro delineato dal D.Lgs. 150/2009, sono le seguenti:

- una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale (prevalentemente il DUP) sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con gli atti di programmazione economico-finanziaria;
- obiettivi individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale;

I contenuti fondamentali che devono essere inclusi nel DUP e negli obiettivi di PIAO sono:

1. obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi di miglioramento e sviluppo) ed eventuale indicatori collegati;
2. obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o area/unità

organizzativa di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio (obiettivi di mantenimento, miglioramento, sviluppo)

3. indicatori e/o parametri idonei a rappresentare il livello di prestazione di ciascun servizio e/o area/unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti.

## **6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

L'adozione del sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

Per quanto riguarda il raccordo temporale, si rinvia al calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione, esposto al precedente punto 4.

Per quanto concerne l'integrazione e la coerenza delle informazioni richieste nei diversi periodi di riferimento, in relazione alle molteplici finalità cui rispondono i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, si rinvia a quanto evidenziato al precedente punto 3.

### **Allegato**

Scheda di assegnazione obiettivi e di valutazione.

**COMUNE DI \_\_\_\_\_**

OBIETTIVI E VALUTAZIONE DI: VALUTATORE: SUPERVISORE:	nome	firma e data

PERIODO DI RIFERIMENTO

da (mm/aa)	a (mm/aa)

CATEGORIA  RUOLO  UFFICIO

**COMPETENZE**

	Comportamenti attesi	Indicatori di raggiungimento
<b>AREA RELAZIONALE</b> Comunicazione e relazione Orientamento all'utenza Integrazione organizzativa		
PESO %	PUNTEGGIO	RISULTATO
<b>AREA ORGANIZZATIVA</b> Orientamento al risultato Iniziativa e risoluzione di problemi		
PESO %	PUNTEGGIO	RISULTATO
<b>AREA TECNICA:</b> Elencare competenze specifiche di area		
PESO %	PUNTEGGIO	RISULTATO

**COMUNE DI \_\_\_\_\_**

**OBIETTIVI DI RISULTATO**

N.	Titolo	Tipo (*)
1		

Descrizione e indicatore di raggiungimento

--

Note, Variazioni nel periodo

--

PESO %		PUNTEGGIO (**)		RISULTATO	
--------	--	----------------	--	-----------	--

N.	Titolo	Tipo (*)
2		

Descrizione e indicatore di raggiungimento

--

Note, Variazioni nel periodo

--

PESO %		PUNTEGGIO (**)		RISULTATO	
--------	--	----------------	--	-----------	--

N.	Titolo	Tipo (*)
3		

Descrizione e indicatore di raggiungimento

--

Note, Variazioni nel periodo

--

PESO %		PUNTEGGIO (**)		RISULTATO	
--------	--	----------------	--	-----------	--

**COMUNE DI \_\_\_\_\_**

(\*) Tipo: T=trasversale, A=Area, G=Gruppo, I=Individuale

(\*\*) Il punteggio è calcolato in base agli indicatori di risultato definiti nel PDO

	nome	firma e data
VALUTAZIONE DI:		
VALUTATORE:		
SUPERVISORE:		

	da (mm/aa)	a (mm/aa)
PERIODO DI RIFERIMENTO		

CATEGORIA		RUOLO		UFFICIO	
-----------	--	-------	--	---------	--

**INDICATORE DI PRESTAZIONE INDIVIDUALE (IPI)**

Note del valutatore

--

Note del valutato

--

Ipotesi di sviluppo

--