



COMUNE DI MARENE

PROVINCIA DI CUNEO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**ALLEGATO A ALLA D.G.C. N. 009
DEL 31/01/2011**

IL SEGRETARIO COMUNALE

1. Descrizione generale del sistema

1. Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato dal Comune di Marene.
2. Il Sistema risponde ad una logica di miglioramento continuo, trasparenza e di valorizzazione del merito.
3. Il Comune ritiene il presente Sistema strumento strategico per il miglioramento dei servizi resi ai cittadini, per il controllo dell'efficienza ed economicità, per la motivazione del personale e la crescita e valorizzazione delle professionalità. Ne assicura la correttezza e la trasparenza.

2. Obiettivi del sistema

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, nonché alla crescita della motivazione e delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Il sistema adotta criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse e dei bisogni del destinatari dei servizi e degli interventi, intesi come individui e come collettività.

3. Processo

1. Il ciclo di gestione della performance inizia con il processo di programmazione e rendicontazione dell'Ente e si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai responsabili di aree e di servizi, alla generalità dei dipendenti, nonché agli altri *stakeholders* esterni, ivi inclusi i competenti organi di controllo individuati dalla legge.

4. Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i responsabili delle aree e dei servizi.
2. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi eventualmente previsti dalla contrattazione integrativa.
3. Gli obiettivi devono essere:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari
 - c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno
 - e) commisurabili a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, dal momento in cui saranno resi disponibili
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione
 - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
4. Gli obiettivi di valutazione della **performance organizzativa** possono concernere:
- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
 - d) la modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e 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 incentivazione di forme di partecipazione e collaborazione
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
 - g) la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
5. Gli obiettivi di valutazione della **performance individuale del segretario comunale e dei responsabili di aree e di servizi** possono concernere:
- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
 - b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali
 - c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
 - d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
6. Gli obiettivi di valutazione della **performance individuale del personale** possono concernere:
- a) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
 - b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
 - c) le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.
7. Gli obiettivi sono definiti a inizio anno e inseriti nel Piano della Performance, approvato nei termini previsti dal Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi.
8. Nel corso dell'anno gli obiettivi e/o gli indicatori possono essere variati, previa approvazione del valutatore competente.

5. Piano della performance

1. La Giunta Comunale approva ogni anno, entro i termini previsti dal Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, il «Piano della performance» da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati alle figure apicali ed i relativi indicatori.
2. L'impostazione del documento si basa sull'albero della performance dell'Ente e sulla puntuale individuazione degli *stakeholders*.
3. In sede di prima applicazione, l'Ente individuerà l'albero delle performance e almeno un indicatore per ogni ramo dell'albero stesso ; il numero degli indicatori aumenterà progressivamente negli anni successivi, tenendo possibilmente anche conto delle indicazioni di *benchmarking* nazionale.

6. Rapporto sulla performance

1. La Giunta Comunale approva annualmente, di norma entro il 30 giugno, un documento denominato «Rapporto sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, anche in funzione delle pari opportunità.
2. Il rapporto è validato dal Nucleo Autonomo di Valutazione.

7. Soggetti, fasi, tempi, modalità e competenze

1. Il sistema, nell'ambito degli indirizzi definiti e degli obiettivi deliberati, è attuato dai seguenti soggetti:
 - a) Consiglio Comunale
 - b) Giunta Comunale
 - c) Nucleo Autonomo di Valutazione (N.A.V.)
 - d) Segretario Comunale e apicali dell'Ente.
2. Fasi, tempi, modalità e competenze sono precisati nel prospetto che costituisce l'allegato A al presente elaborato.
3. È responsabilità in particolare del N.A.V.:
 - a) proporre alla Giunta Comunale per l'approvazione il sistema di valutazione della performance elaborato con il contributo della struttura e, se richiesto dal sistema di relazioni sindacali, delle organizzazioni sindacali e le sue eventuali modifiche periodiche
 - b) monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso
 - c) comunicare tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco
 - d) garantire correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dalla legge, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo, dal regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
 - e) valutare la performance dell'Ente e dei Responsabili di Area e di Servizio

- f) proporre al Sindaco la valutazione annuale del Segretario Comunale e Direttore Generale (ove nominato)
 - g) promuovere l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità
 - h) verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità
 - i) validare il Rapporto sulla performance dell'Ente.
4. Il N.A.V. agisce in piena autonomia e riferisce direttamente al Sindaco e alla Giunta Comunale.
5. È responsabilità in particolare del segretario comunale e degli apicali dell'Ente:
- a) interloquire con la Giunta Comunale per la definizione degli obiettivi annuali e triennali
 - b) perseguire tali obiettivi con tempestività ed efficacia
 - c) tradurre gli obiettivi della propria struttura in obiettivi per i collaboratori, proporli agli stessi tempestivamente
 - d) vigilare sul perseguimento degli obiettivi da parte dei collaboratori
 - e) intervenire con eventuali correttivi in corso d'anno
 - f) valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei collaboratori al termine dell'anno
 - g) contribuire per quanto di propria competenza nella individuazione e quantificazione degli indicatori di obiettivo.

8. Strumenti di valutazione

1. La misurazione e valutazione della prestazione individuale del segretario comunale e dei responsabili di aree e di servizi utilizza strumenti che tengano conto dei seguenti aspetti:
- a) il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità
 - b) l'individuazione di un numero limitato di obiettivi individuali, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente/apicale, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ente, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione
 - c) ove coerente, la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
 - d) l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'Ente
 - e) la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate (tali competenze, che saranno coerenti le specificità organizzative dell'Ente, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le sue competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne ed esterne all'Ente stesso)
 - f) la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.
2. La misurazione e valutazione della prestazione individuale del personale è effettuata dai responsabili di aree e di servizi e utilizza strumenti che tengano conto dei seguenti aspetti:
- a) il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali, che possono essere legati agli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano

le persone oggetto di valutazione, o legati alle competenze richieste e dimostrate o ai comportamenti professionali e organizzativi richiesti e posti in atto.

- b) la qualità del contributo individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza

9. Strumenti premiali

1. L'esito della valutazione consentirà l'incentivazione e il premio del merito mediante gli strumenti previsti dal Capo IV dell'Appendice B al Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi che varranno attivati in tutto o in parte in funzione delle disponibilità di risorse, delle priorità dell'Ente e dando applicazione a quanto previsto dai vigenti contratti in tema di relazioni sindacali su questi aspetti.

10. Procedure di conciliazione

1. Nei confronti delle valutazioni il personale dipendente (valutato dai responsabili di area o di servizio) può ricorrere al N.A.V. entro cinque giorni dalla consegna della scheda, presentando le osservazioni di merito.
2. Nei confronti delle valutazioni i responsabili di aree e di servizi (valutati dal N.A.V.) possono ricorrere al Sindaco, entro 5 giorni dalla consegna della scheda, presentando le osservazioni di merito.
3. Il N.A.V. e il Sindaco entro 20 giorni dalla presentazione del ricorso, sentite le parti, potranno confermare il giudizio espresso o modificarlo d'ufficio.

11. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio esistenti

1. Il Piano della performance viene elaborato sulla base dei seguenti documenti di pianificazione e programmazione:
 - a) Bilancio di previsione annuale e Bilancio pluriennale
 - b) Relazione Previsionale e Programmatica
 - c) Piano Esecutivo di Gestione.

12. Schede di valutazione

1. Le schede di valutazione del segretario comunale, dei responsabili di aree e di servizi e del restante personale saranno elaborate nell'ambito del Piano della performance e tenendo conto dei suggerimenti e delle osservazioni di tutte le delle parti coinvolte nel processo.

ALLEGATO A - Fasi, tempi, modalità e competenze

FASI	TEMPI	MODALITÀ	COMPETENZE
Definizione degli indirizzi e delle priorità politiche	dicembre dell'anno precedente	<p>Gli obiettivi devono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rilevanti e pertinenti • specifici e misurabili • tali da determinare un significativo miglioramento • annuali (salve eccezioni) • commisurati agli standard • confrontabili almeno al triennio precedente • correlati alle risorse disponibili 	Consiglio Giunta
Traduzione di quanto sopra in obiettivi articolati area per area	gennaio	<p>Gli obiettivi possono riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività • l'attuazione dei piani e programmi • <i>customer satisfaction</i> • modernizzazione e miglioramento organizzativo • sviluppo professionalità • sviluppo delle relazioni con i cittadini (interazione, partecipazione, collaborazione) • efficienza, riduzione dei costi e dei tempi • aumento qualità/quantità dei servizi erogati • pari opportunità 	Giunta Segretario Apicali
Attribuzione delle risorse	entro due mesi dall'approvazione del bilancio	Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.)	Giunta
Informazione sindacale	prima dell'approvazione del P.P.		Segretario
Approvazione del Piano della Performance (P.P.)	di norma entro il 31 gennaio e comunque non oltre 30 giorni dall'approvazione del P.E.G.		Giunta e Nucleo Autonomo di Valutazione (N.A.V.)

FASI	TEMPI	MODALITÀ	COMPETENZE
Attribuzione obiettivi individuali del Segretario	di norma entro un mese dall'approvazione del P.P.	Schede di definizione/valutazione	N.A.V. e Sindaco
Attribuzione obiettivi individuali degli Apicali	di norma entro un mese dall'approvazione del P.P.	Schede di definizione/valutazione	N.A.V. e Segretario
Attribuzione degli obiettivi individuali dei Dipendenti	di norma entro un mese dall'approvazione del P.P.	Schede di definizione/valutazione	N.A.V. e Apicali
Monitoraggio intermedio	entro settembre		N.A.V., Segretario e Apicali
Valutazione finale Segretario	entro marzo dell'anno successivo		<ul style="list-style-type: none"> • proposta N.A.V. • provvedimento Sindaco
Valutazione finale degli Apicali	entro marzo dell'anno successivo		N.A.V.
Valutazione finale dei Dipendenti	entro marzo dell'anno successivo		Apicali
Redazione del Rapporto annuale sulla Performance	entro il 30 giugno dell'anno successivo		<ul style="list-style-type: none"> • proposta Segretario e Apicali • approvazione Giunta
Validazione del Rapporto annuale sulla Performance	entro il 30 giugno dell'anno successivo	La validazione è condizione inderogabile per l'applicazione degli strumenti premiali	N.A.V.
Rendicontazione interna ed esterna	almeno una volta all'anno	Pubblicazione del Rapporto annuale sulla Performance sul sito istituzionale	Sindaco con il supporto del Segretario