COMUNI DI

CIVIDALE, CORNO DI ROSAZZO,

PAVIA DI UDINE, PRADAMANO, PREPOTTO,

REMANZACCO, TORREANO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Indice

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 4
2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa 4
2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome 5
2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa 5
2.2.4 Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali 6
2.2.5 Gli indicatori di risultato 6
2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale 6
2.3.1 Criteri di valutazione 7
2.3.2 Risultati conseguiti 8
2.3.3 Competenze valutate 9
2.3.4 Modalità di valutazione 9
2.3.5 Conciliazione 11
2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione 11
2.4 Modalità per la trasparenza 11
3. Il processo di misurazione e valutazione 12
3.1 Fasi del processo 12
3.2 Modalità 13
4. Soggetti, responsabilità e tempi di attuazione 14
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo 15
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio 16
Allegati 17

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, dalla L.R. 16/2010 art.6., 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 comunale, 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 politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo presentato al consiglio al momento dell'insediamento ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica); 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 PEG (Piano Esecutivo di Gestione) e dal PDO (Piano Dettagliato degli Obiettivi).

(*) 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 comunale 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 al 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

- i Programmi della Relazione Previsionale Programmatica triennale allegata al Bilancio di previsione.

La Relazione Previsionale Programmatica contiene il richiamo alle visioni strategiche ed ai singoli obiettivi strategici enunciati dalle Linee programmatiche di mandato.

Ciascun programma della Relazione Previsionale Programmatica 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 Piano Esecutivo di Gestione annuale (PEG); ciascun obiettivo è affidato ad un responsabile di Posizione Organizzativa.

Il PEG, congiuntamente al Piano Dettagliato degli Obiettivi, costituisce il Piano della Prestazione di cui all'art.6 della L.R. 16/2010.

Ogni obiettivo operativo dà luogo ad un progetto che è composto da:

- il richiamo alle finalità ovvero agli obiettivi strategici da raggiungere;
- la suddivisione del piano in singole attività con il relativo diagramma dei tempi;
- gli indicatori di risultato, con i relativi valori target attesi;
- l'elencazione della quantità e della qualità delle risorse umane da utilizzarsi nelle attività;
- l'individuazione delle risorse finanziarie ed economiche assegnate per il raggiungimento dell'obiettivo.

2.2.4 Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali

Gli obiettivi operativi di dettaglio finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di area/unità organizzativa del Piano Esecutivo di Gestione sono individuati dal responsabile di Posizione Organizzativa nell'ambito di quelli a lui affidati e sono assegnati a gruppi di dipendenti o a singoli.

2.2.5 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, attraverso i target, a misurazioni di tipo quantitativo.

Gli indicatori di obiettivi strategici e operativi di area/unità organizzativa sono approvati dalla Giunta, gli indicatori di attività di progetto sono definiti dalla P.O. responsabile del progetto.

2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale

Il sistema di valutazione della prestazione individuale del personale dell'associazione dei Comuni di Cividale, Corno di Rosazzo, Pavia di Udine, Pradamano, Prepotto, Remanzacco, Torreano si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della prestazione dei dipendenti e dei titolari di posizione organizzativa, 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 definizione degli obiettivi individuali scaturisce infatti dalla definizione degli obiettivi di ciascuna Area e dagli obiettivi definiti nel piano delle prestazioni triennali; questo, a sua volta, rispecchia gli obiettivi di mandato dell'Amministrazione.

La prestazione individuale è collegata sia al raggiungimento degli specifici obiettivi individuali che alla qualità del contributo assicurato al perseguimento della prestazione generale della struttura, che alle competenze professionali dimostrate (D. Lgs. 150/09 art. 9) .

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 dei diversi Comuni e a partire dai sistemi di valutazione già in uso; per ciascun criterio sono stati definiti pesi diversi per ciascuna categoria di appartenenza: titolari di Posizione Organizzativa e personale di categoria D, personale di categoria C, personale di categoria B e A.

La valutazione che viene fatta al termine del periodo di osservazione riguarda il raggiungimento degli obiettivi concordati - **risultati conseguiti** - e le **competenze** dimostrate, cioè i comportamenti adottati con riferimento allo svolgimento dei propri compiti.

Attraverso la valutazione delle competenze si valutano le modalità di svolgimento delle attività anche relativamente all'adempimento dei normali obblighi connessi al ruolo ricoperto.

Criteri	*Pesi percentuali*			
	Segretario	P. O. e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI Obiettivi assegnati nell'anno Osservanza dei sistemi normativi di riferimento(*)	*50%*	*30%* *10%*	*30%*	*20%*
COMPETENZE RELAZIONALI Orientamento all'utenza Rapporti con l'Amministrazione Collaborazione con colleghi Gestione del gruppo di lavoro	*25%*	*30%*	*30%*	*40%*
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Programmazione del lavoro Capacità di valutazione Flessibilità Iniziativa e risoluzione di problemi Presa di decisione	*25%*	*30%*	*30%*	*30%*
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area	*0%*	*0%*	*10%*	*10%*

(*) obblighi specifici posti da norme di legge, cui le stesse attribuiscono espressamente – in caso di inosservanza – rilevanza ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato; esiti dei controlli interni ex L. 213/2012; altri casi legislativamente previsti..

2.3.2 Risultati conseguiti

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

Per responsabili di PO gli obiettivi che compaiono nella scheda di valutazione possono essere selezionati tra gli obiettivi del PEG. Gli obiettivi assegnati possono essere sia di area che trasversali su più aree; per gli obiettivi trasversali si valuta la partecipazione e l'apporto dell'area al raggiungimento del risultato.

Per il personale di categoria D, C, B, A possono essere esplicitati obiettivi individuali e/o obiettivi di gruppo; per gli obiettivi di gruppo si valuta la partecipazione e l'apporto individuale al raggiungimento del risultato. Gli obiettivi individuali possono riguardare comportamenti puntuali da modificare e nuove abitudini da adottare; l'individuazione di questi obiettivi può discendere dalle aree di miglioramento individuate per il dipendente nella precedente valutazione.

2.3.3 Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapporta in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, fa circolare le informazioni.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta
Programmazione del lavoro	Individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze
Capacità di valutazione	Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale.
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi o per migliorare la qualità del servizio
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

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.

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 (Piano della prestazione del Comune e obiettivi/attività di PEG 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 preventivamente 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 e dal supervisore; al valutato viene consegnata una copia della scheda firmata.

Il **Sindaco** definisce gli obiettivi e valuta i risultati del **Segretario Comunale** 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.

Nei primi mesi dell'anno (di norma entro un mese dall'approvazione del bilancio), il Segretario, sentiti i responsabili stessi, sulla base degli obiettivi contenuti nel PEG, può selezionare quelli che saranno presi a base per la valutazione dei TPO; nella stessa riunione sono altresì definiti i pesi da attribuire agli obiettivi selezionati.

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

La definizione degli obiettivi dei collaboratori avviene sulla base degli obiettivi assegnati alla propria area di competenza. Il TPO potrà assegnare obiettivi individuali o di gruppo.

Per gruppi numerosi in cui ci sono dei responsabili intermedi questi saranno coinvolti attivamente nel processo di valutazione delle prestazioni e a loro potranno essere delegate le fasi intermedie di monitoraggio delle attività.

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

La valutazione finale può passare attraverso una "autovalutazione" condotta dal valutato stesso a partire dai criteri di valutazione esplicitati nella scheda di assegnazione obiettivi consegnata ad inizio periodo.

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

Criteri di valorizzazione del merito per il Segretario e le Posizioni Organizzative

Nel rispetto delle indicazioni contenute nel precedente 2.2, il trattamento economico accessorio è collegato alla prestazione individuale e organizzativa dell'ente.

Viene corrisposto solo per punteggi (IPI) maggiori o uguali a 70/100; per punteggi compresi tra 70/100 e 89/100 viene corrisposto in maniera proporzionale al punteggio ottenuto, per punteggi maggiori o uguali a 90/100 viene corrisposto totalmente.

Criteri di valorizzazione del merito per il personale dipendente

1. Le risorse destinate alla incentivazione delle prestazioni individuali sono assegnate alle aree/unità organizzative in proporzione al numero dei dipendenti ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

Categoria A e B	1,00
Categoria C	1,10
Categoria D	1,20

2. Tali risorse vengono utilizzate per la valorizzazione del merito solo se il risultato complessivo dell'area/unità organizzativa è maggiore o uguale a 80/100; il punteggio di area/unità organizzativa viene calcolato come media delle attività di PEG assegnate.
3. Il 30% delle risorse disponibili per singola area/unità organizzativa è destinato alla incentivazione del personale che ha avuto una prestazione eccellente, cioè con un punteggio maggiore o uguale a 90/100. Il premio di prestazione eccellente verrà riconosciuto al massimo ad un numero di dipendenti pari al 25% del numero totale di dipendenti dell'area, arrotondato all'unità superiore.
4. Il 70% delle risorse disponibili per singola area/unità organizzativa è destinato alla incentivazione di tutto il personale che abbia ottenuto almeno un punteggio pari a 60/100, proporzionalmente alla qualità dei risultati ottenuti.

2.4 Modalità per la trasparenza

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

Tutti 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 temine 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: RPP, PEG, PDO; 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 informazione esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (RPP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO).

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.

Saranno inoltre 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.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni responsabile di Posizione Organizzativa potrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction.

Il contenuto e le modalità di tali indagini saranno definite di concerto con il Segretario; l'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa.

I risultati dell’indagine saranno riportati in appositi report e si terrà conto dell’esito delle indagini nell’ambito della valutazione sulla prestazione organizzativa di struttura, effettuata secondo il sistema CAF o sistemi analoghi.

4. Soggetti, responsabilità e tempi di attuazione

Consiglio Comunale	**Termini**
Approva le linee programmatiche di mandato, la RPP, il bilancio annuale e pluriennale.	stabiliti dalla legge
Giunta Comunale	**Termini**
Approva il P.E.G., completo degli indicatori di obiettivi strategici ed operativi.	di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione
Approva la relazione sulla prestazione *(LR 16/2010 - art. 6, comma 2, lett. b)*	di norma, entro il mese di aprile
Sindaco	**Termini**
Assegna gli obiettivi al segretario comunale	di norma, entro 15 giorni dall'approvazione del PEG
Valuta il segretario comunale	di norma, entro il mese di febbraio
Segretario comunale/generale	**Termini**
Coordina la predisposizione della RPP, gli obiettivi strategici e gli indicatori a partire dalle linee di mandato e in collaborazione con il Sindaco, gli Assessori e le P.O.	di norma, contestualmente alla preparazione del bilancio di previsione.
Predispone il PEG, in collaborazione con le P.O. e sulla base degli atti approvati dal Consiglio	di norma, entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione.
Assegna alle P.O. gli obiettivi, scegliendoli fra quelli contenuti nel PEG e definisce con le P.O. i pesi e gli indicatori da attribuire agli obiettivi selezionati.	di norma, entro 15 giorni dall'approvazione del PEG
Effettua colloqui di monitoraggio	di norma, entro il mese di settembre
Valuta le P.O.	di norma, entro il mese di febbraio
Predispone la relazione, da sottoporre alla validazione dell'OIV, sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati	di norma, entro il mese di marzo
Posizione Organizzativa	**Termini**
Predispone il P.D.O., completo di indicatori operativi di dettaglio	di norma, entro 15 giorni dall'assegnazione dei propri obiettivi
Effettua colloqui di monitoraggio	di norma, entro il mese di settembre
Valuta i dipendenti assegnati	di norma, entro il mese di febbraio
Predispone la relazione sulla prestazione della propria area/unità organizzativa da sottoporre alla validazione dell'OIV	di norma, entro il mese di marzo
Dipendenti	**Termini**
Possono chiedere l'audizione dell'OIV	entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione

OIV	Termini
E' garante del corretto svolgimento di tutto il processo di misurazione e valutazione delle prestazioni. In particolare osserverà la corretta differenziazione delle valutazioni individuali, il rispetto della tempistica, la corretta identificazione degli indicatori degli obiettivi. Compie le attività di cui al comma 6 dell'articolo 6 della LR 16/2010 ed esercita le attività di controllo strategico (comma 4 dell'art. 6). L'OIV, sulla base delle relazioni sulla prestazione delle diverse aree/unità organizzative predisposte dalle singole P.O., valida la relazione sulle prestazioni individuali e dell'ente	Di norma, l'intero ciclo si conclude entro la prima metà del mese di marzo, mentre la validazione della relazione sulla prestazione si conclude di norma entro il mese di aprile.

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

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

I tre documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali – RPP, PEG, PDO – 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 PEG, con allegato PDO, risulta essere il contenitore capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo di programmazione e del conseguente controllo. Infatti il PEG:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dalla Relazione Previsionale e Programmatica;
2. determina gli obiettivi di gestione 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 (PDO) completo di indicatori per la valutazione dei risultati.

Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (RPP, PEG e PDO) devono possedere o recepire, per essere coerenti con il quadro delineato dal dlgs. 150/2009, sono le seguenti:

- una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale (prevalentemente l'RPP) 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 nella RPP, PEG e PDO 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 i 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.***

Allegati

1) Scheda di assegnazione obiettivi e di valutazione
2) Esempio di scheda P.D.O.