CITTÀ DI SAN SEVERO

PROVINCIA DI FOGGIA

----------<oOo>----------

COPIA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

n. 280 del registro in data 24 Novembre 2017

OGGETTO: APPROVAZIONE LINEE GUIDA "CICLO DELLA PERFORMANCE" (DISCIPLINA EX ART.16 COMMA 2 ED ART.31 DEL D.LGS. 150/2009 E S.M.I.)

L'anno **duemiladiciassette** il giorno **ventiquattro** del mese **Novembre alle ore 11,00,** nell'apposita sala delle adunanze presso il Palazzo Comunale in San Severo, regolarmente convocata a termini di legge e di Statuto, si è riunita **la Giunta Comunale nelle persone dei sigg.ri:**

				Presenti	*Assenti*
01	Francesco	**Miglio**	Sindaco	X	
02	Francesco	**Sderlenga**	Vice Sindaco	X	
03	Michele Aldo	**Del Sordo**	Assessore	X	
04	Raffaele	**Fanelli**	Assessore		X
05	Celeste	**Iacovino**	Assessore	X	
06	Libera, Ondina	**Inglese**	Assessore	X	
07	Luigi	**Montorio**	Assessore	X	
08	Simona, Filomena	**Venditti**	Assessore	X	

Componenti n. 8 in carica n. 8 (otto) Presenti n.7 (sette) Assenti n. 1 (uno)

Presiede *l'Avv. Francesco Miglio,* nella sua qualità di Sindaco, a norma delle vigenti disposizioni.

Assiste alla seduta il Segretario Generale del Comune D*ott. Giuseppe Longo*

Accertata la legalità della seduta, essendo sufficiente il numero degli intervenuti, il Presidente dichiara aperta la discussione sull'argomento in oggetto, precisando che sulla relativa proposta di deliberazione sono stati resi i pareri dei responsabili degli uffici, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge e di regolamento, in calce riportati.

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO CHE:

- il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., di attuazione della legge delega n. 15/2009, ha disposto per le Amministrazioni Pubbliche una completa revisione dei propri strumenti gestionali ed organizzativi ed una complessiva rivisitazione delle proprie culture di approccio alla valorizzazione delle risorse umane;
- per ultimo, il D.lgs. n. 150/2009 è stato modificato ed integrato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- il testo vigente dell'art. 16, comma 2 del D.lgs. n. 150/2009 prevede che "*Le Regioni e gli Enti Locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1*";
- il testo vigente dell'art. 31 del D.lgs. n. 150/2009, parimenti, prevede che, tra gli altri, "*…gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17 comma 2, 18, 19, 23 commi 1 e 2, 24 commi 1 e 2, 25, 26 e 27 comma 1".*

ATTESO CHE, ai sensi della normativa citata: - le Amministrazioni Pubbliche, nell'ambito della loro autonomia regolamentare ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a pianificare, programmare, misurare, valutare e premiare la performance organizzativa ed individuale, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari delle azioni, delle attività e degli interventi. Gli istituti contemplati dal Ciclo della performance sono volti al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle Amministrazioni Pubbliche e dell'impiego delle risorse utilizzate per il conseguimento dei risultati stessi.

RILEVATO, altresì, ai sensi dell'art. 7 del medesimo decreto legislativo, che le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale ed a tal fine adottano, nell'ambito del più generale Ciclo della performance, il sub processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente e del personale.

DATO ATTO CHE il Nucleo di Valutazione è competente, ai sensi dell'art. 30, comma 3 del decreto legislativo n. 150/2009, a definire i Sistemi di valutazione della performance di cui all'art. 7 del citato decreto.

VISTI i Decreti Sindacali n. 22 del 01/04/2015 e n. 60 del 06/07/2016 di nomina del Nucleo di Valutazione del Comune di San Severo.

RITENUTO, in questa sede, di recepire la proposta di *Linee guida "Ciclo della Performance",* predisposte dal Nucleo di Valutazione con la collaborazione della Struttura Operativa "Controllo di Gestione", quale strumento utile e necessario per consentire all'Ente di svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di miglioramento continuo e garantire al cittadino ed alla collettività la trasparenza dei risultati effettivamente conseguiti.

DATO ATTO che del testo delle *Linee guida* è stata resa informativa alle Organizzazioni Sindacali in data 04/10/2017.

DATO ATTO che le presenti *Linee guida* sono adottate nell'esercizio delle attribuzioni previste dal comma 3, art. 29, dello Statuto dell'Ente.

DATO ATTO che il presente provvedimento non comporta spesa e, pertanto, ai sensi dell'art. 49 del D.lgs. n. 267/2000, non necessita del parere favorevole di regolarità contabile;

VISTO il parere favorevole, innanzi espresso, di regolarità tecnica ai sensi dell'art. 49 del D.lgs. n. 267/2000.

DELIBERA

1. Di approvare, per le motivazioni esposte in premessa, le *Linee Guida "Ciclo della Performance"* del Comune di San Severo, nel testo allegato al presente provvedimento del quale costituisce parte integrante e sostanziale.
2. Di dare atto che le suddette *Linee guida* troveranno applicazione dall'anno in corso.
3. Di dare la massima diffusione ed informazione del presente provvedimento agli *stakeholder* dell'Ente, indicati nel punto **3.f** nelle stesse *Linee Guida*, attraverso la pubblicazione sul sito web dell'Ente - sezione "Amministrazione Trasparente".
4. Di dare mandato al Segretario Generale di porre in essere tutti gli atti necessari alla divulgazione ed attuazione delle *Linee Guida* stesse.

Successivamente,

LA GIUNTA COMUNALE

Ritenuta la necessità ed urgenza di dare immediata esecutività al presente atto;
Visto l'art.134 – comma 4 – del D.Lgs.18.08.2000, n.267;
Con voti unanimi

DELIBERA

di dichiarare immediatamente eseguibile il presente atto, ai sensi e ad ogni effetto di legge.

PARERI

Segretario Generale

Esaminata la proposta sopra estesa di deliberazione, si esprime, *sotto il profilo della regolarità tecnica il parere favorevole* ai sensi dell'art. 49 – 1° comma del D. LGS 267/2000.

Il Segretario Generale
F.to Dott. Giuseppe Longo

Città di San Severo

Linee Guida

Ciclo della performance

(Disciplina ex art. 16 comma 2 ed art. 31 del d.lgs. n. 150/2009 e .s.m.i.)

Settembre 2017

Le presenti Linee guida sono proposte ed indicate dal

NUCLEO DI VALUTAZIONE

- dott. Gaetano Fuiano – Presidente
- avv. Michele Cancellaro – Componente
- dott. Giuseppe Laurino – Componente

ed elaborate con la collaborazione del dott. Michele Tamburrelli e della Ins. Sonia Benvenga del Controllo Direzionale e di Gestione

Sommario

1.Premessa 5
2. Principi generali 6
3. Il Ciclo di gestione della performance del Comune di San Severo 9
3.a Definizione ed assegnazione degli obiettivi 9
3.b Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse 11
3.c Monitoraggio 12
3.d Misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale 13
3.e Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito 14
3.f Rendicontazione dei risultati 19
4. Obiettivi - indicatori 20
4.1 Processo di definizione degli obiettivi 20
4.2 Sub Processo di assegnazione scalare degli obiettivi 22
4.3 Sub Processo di definizione degli indicatori 22
5. Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance: attori 24
6.Sub-processi di direttive, di misurazione e di valutazione della performance 25
7. Criteri di misurazione e valutazione della performance complessiva 28
8. Performance organizzativa 31
8.1 Gli ambiti della performance organizzativa 31
8.2 Fasi della valutazione 32
8.3 Metodologia della valutazione 32
9. Performance individuale 33
9.1 Principi generali 33
9.2 Principi operativi 33
9.3 Modalità di individuazione degli obiettivi 33
9.4 Caratteristiche degli obiettivi 34
9.5 Estensione della valutazione 34
9.6 Fasi della valutazione 35
9.7 Metodologia della valutazione 35
9.8 Soggetti sottoposti alla misurazione ed alla valutazione 37
9.9 Dizionario delle competenze 37
10. Criteri di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti 38
10.1 Gli obiettivi predeterminati per legge o dai Contratti individuali di lavoro. 38

10.2 Performance complessiva del Dirigente 39

10.3 Rilevanza della performance organizzativa ed individuale 39

10.4 Misurazione e valutazione della performance individuale 39

11. Misurazione e valutazione della performance individuale dei funzionari titolari di P.O. e A.P., con autonomia gestionale 47

12. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e di performance individuale della Dirigenza di vertice 48

13. Misurazione e valutazione della performance individuale del Personale di comparto e dei Responsabili di Posizione Organizzativa e di incarico di Alta Professionalità senza autonomia gestionale 50

13.A. Misurazione e valutazione della performance operativa 50

13.A.1 Caratteristiche degli obiettivi 50

13.A.2 Modalità di individuazione degli obiettivi 50

13.A.3 Modalità alternativa di individuazione degli obiettivi 51

13.A.4 Fasi della valutazione 52

13.A.5 Metodologia della valutazione degli obiettivi operativi 52

13.B. Misurazione e valutazione della performance del ruolo 53

13.B.1 Caratteristiche degli obiettivi 53

13.B.2 Criteri di valutazione 53

13.C. Valutazione complessiva della performance individuale 54

14. Responsabilità e processo di gestione della valutazione 57

15. Procedura di conciliazione 59

16. Sistema Qualità 60

16.1 Progettazione ed applicazione della qualità 60

16.2 Metodologia utilizzata per l'individuazione dei processi per i quali definire degli standard di qualità e di accettabilità da parte dei destinatari. 60

16.3 Metodologia utilizzata per la definizione degli indicatori 61

16.4 Metodologia utilizzata per la scelta dei valori (target) 66

16.5 Metodologia utilizzata per il reporting e le analisi della qualità 66

16.6 Criteri di valutazione della qualità dei servizi: espressione percentuale del punteggio 67

16.7 Verifica della qualità, trasparenza e partecipazione 67

17. Materie ed aspetti correlati al Ciclo della performance 67

1.Premessa

Nell'ottica del miglioramento continuo dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione, ovvero del perseguimento di livelli ottimali di efficacia ed efficienza dell'agire amministrativo, nella consapevolezza che il miglioramento di una organizzazione nel suo complesso dipende dal miglioramento dei singoli fattori che compongono l'organizzazione stessa, il legislatore ha esteso i principi della gestione strategica dell'impresa alla Pubblica Amministrazione.

La P.A. è pertanto chiamata ad adottare gli strumenti già noti e diffusi nel settore privato nella gestione strategica, strumenti che consentono di tradurre le proprie finalità (*mission)* e la strategia gestionale ed operativa dell'organizzazione (*vision*) in un insieme coerente di risultati di performance, facilitandone la misurabilità e la valutazione.

In tale ottica, è intervenuto il d.lgs. n. 150/ 2009 e le ss.mm.ii. (per ultimo, il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74), che impone alle Pubbliche Amministrazioni di valersi di una serie di meccanismi volti a pianificare, programmare, misurare e valutare la propria "performance", intesa come l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali (come da art. 8 del D.P.R. n. 105 del 09/ 05/ 2016). Pertanto, il percorso di performance si lega strettamente alla pianificazione ed alla programmazione, all'esecuzione di azioni e di attività, ai risultati delle stesse, alle modalità di rappresentazione di questi e, come tale, si presta ad essere misurato, gestito e valutato.

Il Ciclo di gestione della performance è integrato nel ciclo di pianificazione, di programmazione/ gestione/ rendicontazione, come disciplinato dal TUEL, con il recepimento dei principi generali sulla pianificazione - programmazione ed i bilanci introdotti dal nuovo ordinamento contabile (d.lgs. 23 giugno 2011, n. 118 e s.m.i.).

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione della performance, nonché la individuazione, in via preventiva, della metodologia di misurazione della stessa, sia organizzativa e sia individuale.

Il presente documento disciplina, in maniera più dettagliata, i singoli elementi costitutivi del Ciclo della performance e comprende i sub sistemi di misurazione e valutazione della performance, unitamente alla descrizione delle modalità procedurali e di gestione delle differenti fasi di pianificazione, di programmazione, di rendicontazione, di controllo, di eventuale modifica, nonché di verifica e di valutazione degli esiti e/ o risultati conseguiti.

Nel presente documento alcuni principi, metodi e/ o considerazioni sui singoli elementi di esame sono riportati in più paragrafi, in relazione al richiamo di essi nei vari "istituti" che caratterizzano il Ciclo della performance, sia per meglio esplicitarne i contenuti e sia per effetto e conferma della "circolarità" del sistema, in funzione della quale ogni step-grado può essere dipendente o correlato ad altro.

2. Principi generali

L'art. 16, comma 2 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i., prevede che gli Enti Locali debbano adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 dello stesso, fatto salvo, per l'attuazione delle restanti disposizioni, quanto sarà previsto da apposito "*… accordo da sottoscrivere ai sensi dell'art. 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata.*" (cfr. modifiche apportate, allo stesso art. 16, dall'art. 12 del d.lgs. n. 74/ 2017). In riferimento a tale, ultimo, rinvio, la disciplina che segue potrebbe essere integrata e/ o modificata. Parimenti, l'art. 31 dello stesso d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i. dispone che "*… gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17 comma 2, 18, 19, 23 commi 1 e 2, 24 commi 1 e 2, 25, 26 e 27 comma 1*".
Le presenti *Linee guida*, riferite a materie per le quali la legge (come scritto) declina la funzione di disciplina agli Enti Locali, costituiscono esercizio di tale facoltà/ potestà da parte del Comune di San Severo.
Con riferimento all'art. 3 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i. la realizzazione del Ciclo della performance dell'Ente, è finalizzata a:
1. **Migliorare l'organizzazione**: dovendo prendere in esame la prospettiva di miglioramento dell'organizzazione, l'obiettivo è di modificare, sia pure con gradualità connessa al bisogno di coerente crescita culturale, il modello dell' Organizzazione, con riferimento a due principali contenuti tecnico-formali: assetto organizzativo fisico (organizzazione fisica e/ o strutturale e/ o di area di responsabilità), "azione" organizzativo-amministrativa (dinamiche operative, come risultati dei rapporti che si richiedono e si sviluppano all'interno del "Sistema Comunale", nel quale le varie articolazioni dell' Organizzazione devono operare in maniera integrata). L'organizzazione fisica è strutturata nelle Aree di Responsabilità, come individuate nei documenti di definizione della "architettura" delle articolazioni organizzative dell'Ente e di graduazione delle "funzioni dirigenziali e di responsabilità operativa". Per l'azione organizzativo-amministrativa, i rapporti di collaborazione e, quindi, le dinamiche organizzative, per le azioni e le attività, fondano su tre elementi ed in particolare:

ELEMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE { COMUNICAZIONE, COOPERAZIONE, COORDINAMENTO } { REGOLA DELLE TRE C

La Comunicazione: Consente di condividere informazioni e conoscenze, con l'obiettivo di una costante possibilità, in tutto lo spazio fisico o assetto dell'Organizzazione, di azionarle ed utilizzarle per gli scopi ed usi connessi alla *mission* ed alla *vision* dell'Organizzazione stessa;
La Cooperazione: Valorizza il senso di appartenenza di ciascuno alla Organizzazione, non solo in senso fisico, ma anche e soprattutto con la convinzione di sentirsi "protagonisti" o partecipanti a pieno titolo nel conseguimento della "performance attesa" dalla medesima;
Il Coordinamento: É la funzione di guida operativa direzionale e si realizza per effetto della comunicazione e della cooperazione, che ne costituiscono i presupposti e consente a ciascun operatore di agire nello stesso modo con cui, per la stessa fattispecie, agirebbe un altro operatore avente lo stesso o analogo intervento/ compito da realizzare; ma, soprattutto, risponde al fine di assicurare la consapevolezza che l'azione di ciascuno è allineata alle politiche ed alle attività dell'Organizzazione ed è quella che ci si aspetta da chiunque, in qualsiasi articolazione (dell'Organizzazione) operi.

La prospettiva di miglioramento dell'azione organizzativo-amministrativa deposita nell'aspettativa di fare operare in maniera integrata tutte le articolazioni (e gli operatori nelle stesse), che contribuiscono alla realizzazione di uno o più processi operativi (attività od intervento completo), anche al fine importante (ma co-principale) di analizzare e riqualificare un miglioramento dei costi dei servizi, ove possibile, per unità di prodotto (cfr. art. 197, comma 4, del d.lgs. n. 267/ 2000 e s.m.i.).

2. **Migliorare la qualità dei servizi offerti**, attraverso le fasi di:

a) progettazione e applicazione di metodiche per la qualità sia totale (e, cioè, delle azioni) e sia dei processi (e, cioè, delle attività) e dei sottesi procedimenti utilizzati; le metodiche da impiegare, con l'applicazione di massima garanzia di imparzialità e di trasparenza, devono essere mirate al miglioramento continuo di processi e procedimenti, del grado di accessibilità ai servizi offerti e del gradimento (soddisfazione) dei destinatari degli stessi, così pervenendo al miglioramento continuo anche della *vision* (azione complessiva) dell'Ente;

b) verifiche e valutazioni della qualità: devono essere intermedie e finali, per ciascun anno e ciclo triennale di riferimento, favorendo la completa attivazione ed il pieno funzionamento dei sistemi (ed articolazioni operative) dei controlli interni, previsti dai pertinenti artt. 147 e seguenti del d.lgs. n. 267/ 2000; la valutazione degli esiti, sui destinatari, avviene con la partecipazione delle Organizzazioni degli utenti, con l'impiego di metodiche di Analisi Partecipata della Qualità (A.P.Q.), con confronti-comparazioni, delle performance di qualità conseguite, con quelle di analoghe organizzazioni di servizi ed attività (ovviamente, "*ceteris paribus*");

c) predisposizione partecipata (con le citate organizzazioni dei destinatari delle funzioni esercitate) della Relazione finale dei risultati, in prospettiva dell'approvazione del Bilancio sociale dell'Ente.

3. **Accrescere le competenze professionali**, attraverso:

a) ridefinizione dell'assegnazione del personale sulla base delle competenze professionali, individuabili tenendo conto delle attitudini personali e del percorso formativo e/ o di conoscenze da ciascuno posseduti;

b) promozione dello sviluppo delle competenze professionali, (se fosse non completo l'intervento di cui al precedente punto a), proprio intervenendo su fattori presupposti e sotto indicati:

b.1 l'attitudine: costituisce specifico patrimonio individuale, non suscettibile di influenze esterne, ma di cui deve tenersi conto, nella misura massima possibile, non solo in prospettiva della crescita qualitativa continua dell'Oganizzazione, ma anche della possibilità di agevolare la crescita individuale delle conoscenze professionali, attraverso formazione programmata e continua, sino al conseguimento delle competenze attese; l'attitudine identifica cioè il "saper essere";

b.2 le conoscenze (*Know how*): devono fare riferimento a percorsi combinabili di istruzione scolastica, di elevazione di questa, di formazione programmata, di aggiornamento di questa e di necessaria esperienza nelle attività-funzioni-compiti di riferimento, ovvero, il "sapere specifico e/ o professionale";

b.3 le capacità: si identificano nel "saper fare" e/ o "saper agire", con riferimento alle applicazioni delle "conoscenze" ed al ruolo ricoperto e/ o da ricoprire;

c) considerazione dell'elevazione delle competenze professionali, come crescita del patrimonio tecnico-culturale dell'Ente e come strumento facilitatore del miglioramento qualitativo continuo dell'Organizzazione.

4. **Valorizzare il merito**, anche ai fini delle premialità: questa prospettiva è significativamente connessa ai risultati conseguiti dalla complessiva Organizzazione, delle articolazioni operative di questa e dai singoli operatori che ne fanno parte; il sub sistema in questione sarà meglio considerato in prosieguo, quando si argomenterà circa l'applicazione dell'art. 4 del d.lgs. 150/ 2009 all'ordinamento dell'Ente. In questa sede si afferma che i corrispondenti processi devono essere improntati alla trasparenza ed imparzialità, a favorire le effettive condizioni di pari opportunità, attraverso la progettazione ed applicazione di dedicate azioni positive, nonché a considerarne la rilevanza "… *ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali*.". Inoltre e come disciplinato in prosieguo delle presenti *Linee guida*, la valutazione negativa, particolarmente per quanto connesso alla performance organizzativa dell'articolazione diretta, "… *rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare*…" (cfr. modifiche ed integrazioni, al previgente art. 3 del d.lgs. n. 150/ 2009, introdotte dall'art. 1, c.1, lettere "b" – "c", del d.lgs. n. 74/ 2017).

5. **Realizzare la trasparenza e la comunicazione dei risultati** attraverso una metodica puntualmente disciplinata e realizzata con l'impiego di risorse digitali, interessante sia la circolazione-condivisione di dati e tecniche operative interne e sia, soprattutto, le relazioni con la collettività ed i portatori di interessi esterni all'Organizzazione. Trovano completa applicazione le pertinenti disposizioni del d.lgs. n. 33/ 2013 e s.m.i., con particolare riferimento agli obblighi gravanti sui Dirigenti (anche ai fini della valutazione del loro operato e sulle connesse responsabilità, rilevabili e sanzionabili in conformità ai contenuti dell'art. 21 e per i casi contemplati dall'art. 55- *quater*, comma 1, lett. f- *quinquies* del d.lgs. n. 165/ 2001 e s.m.i. e con le modalità e gli effetti previsti dagli artt. 55 e seguenti dello stesso decreto legislativo, nonché dai CC.CC.NN.LL., in ogni tempo vigenti).

6. **Realizzare la massima coerenza tra risorse assegnate e risultati conseguiti**, attraverso il monitoraggio continuo eseguito dal Controllo Direzionale e di Gestione, apposita articolazione organizzativa in staff alla Direzione di vertice (per gli Organi di governo dell'Ente), ai sensi degli artt. 196-197-198 e 198 *bis* del d.lgs. n. 267/ 2000 e s.m.i., che vi procede anche per conto del Nucleo di Valutazione.

Nell'ambito del più generale Ciclo della performance, i sub processi di misurazione e di valutazione della performance, adottato dal Comune di San Severo, definiscono i criteri:

a) <u>della performance organizzativa</u>, distinguendo i seguenti differenti livelli:
- la performance dell'intera "Organizzazione"/ Ente;
- la performance delle articolazioni operative della stessa;

b) <u>della performance individuale</u>, con riferimento a:
- Dirigenti di vertice;
- Dirigenti;
- Responsabili di posizioni organizzative e quelli con incarichi di alta professionalità, dotati di autonomia gestionale;
- l'altro Personale del comparto (performance operativa e di ruolo).

3. Il Ciclo di gestione della performance del Comune di San Severo

Per l'attuazione delle finalità di cui sopra, il Comune di San Severo, in coerenza con la pianificazione-programmazione generale e la sostenibilità economico-finanziaria, sviluppa il Ciclo della performance, articolato nelle fasi di cui all'articolo 4 del decreto legislativo n. 150/ 2009 e s.m.i.

3.a Definizione ed assegnazione degli obiettivi

Elemento cardine del Ciclo della performance è il documento pianificatore-programmatico triennale, denominato "Piano della performance"[1], attraverso il quale gli Organi di governo (funzione di indirizzo e di controllo) del Comune di San Severo, secondo le attribuzioni specifiche di competenze stabilite dalle leggi e dallo Statuto dell'Ente, individuano e definiscono gli obiettivi strategici e operativi, che assegnano alla organizzazione gestionale (nel suo insieme), alle articolazioni organizzative della stessa, ai singoli Dirigenti e Responsabili e, da questi, ai dipendenti. L'assegnazione degli obiettivi è effettuata dagli Organi di Governo, contrattandone i contenuti ed esplicitando le risorse per conseguirli e gli indicatori e parametri (target) dei risultati attesi. I contenuti di tale Piano sono coerenti ed in larga parte derivano dalla sintesi di un complesso di strumenti di pianificazione, programmazione gestionale e finanziaria e di controllo, come di seguito identificati:

a) le linee pianificatrici e programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato degli Organi di Governo dell'Ente;

b) il Documento Unico di Programmazione (D.U.P.), che ulteriormente definisce e/ o aggiorna (per periodi), nonché amplia (nel rispetto di quanto previsto dalla legislazione in ogni momento vigente e particolarmente dal d.lgs. n. 118/ 2011 e del d.lgs. n. 267/ 2000 e ss.mm.ii.), quelle contenute nel documento di cui alla precedente lett. a);

c) Piano triennale per la prevenzione della corruzione, per la trasparenza e per l'integrità;

d) il Bilancio triennale e quello preventivo annuale.

I contenuti del Piano della performance, insieme a quelli del Piano dettagliato degli obiettivi (strumento applicativo della programmazione operativa delle attività) sono organicamente unificati nel Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.), anche esso triennale ed annuale.

Per quanto concerne i vincoli di coerenza e di collegamento, il riferimento agli atti di pianificazione e programmazione economico-finanziaria riguarda i bilanci dell'Ente, ma, prima di tutto, quello pluriennale (triennale), che coincide con il periodo delle varie "Pianificazioni"(i singoli Piani), a partire dal D.U.P., parte operativa, che deve essere approvato prima del triennio di riferimento, ovvero strutturato "per scorrimento annuale" e comprendere già la specializzazione di direttive e la allocazione di risorse per la prima annualità ("a venire"). In ragione di tanto, le presenti Linee guida dispongono che, in mancanza del bilancio preventivo annuale, gli aggiornamenti annuali dei "Piani" devono essere formalizzati con la stretta osservanza dei tempi previsti per legge. A tal fine, essi saranno comunque adottati nei termini (per l'annualità in cui ancora non si è approvato il Bilancio di Previsione), anche se in via provvisoria e salvo l'aggiornamento con o a seguito (a seconda dei Piani) del richiamato bilancio annuale di previsione, i cui tempi di adozione, in corso di ciascun anno, potrebbero anche essere dilazionati per effetto di leggi o di altri

[1] Il Piano della performance è un documento triennale che viene aggiornato ogni esercizio al fine di "attualizzarne" i contenuti per un periodo di tre anni.

atti a contenuto generale dello Stato. Il "provvisorio" aggiornamento annuale, citato, evita la mala pratica che ha determinato che gli obiettivi annuali fossero previsti ed assegnati in avanzato corso o addirittura verso la fine dell'anno di riferimento: pratica che, invero, ha vanificato e vanificherebbe la corretta applicazione del Ciclo della performance. Tutti i contenuti dei Documenti di programmazione e/ o di organizzazione delle attività devono trovare fonte in quelli pianificatori e nelle indicazioni di periodo contenuti sia nella parte strategica ma, ancora di più, nella sezione operativa del DUP.

Il DUP rappresenta lo strumento "principe", che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli Enti Locali e, nell'intenzione del legislatore, consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico ed unitario anche le discontinuità ambientali e organizzative.
In quest'ottica, esso costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di pianificazione e programmazione. Il DUP è composto dalla Sezione strategica (di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, anche se, pur essa, aggiornabile) e dalla Sezione operativa (di durata pari a quello del bilancio pluriennale di previsione) della quale, il primo anno contiene anche attendibili previsioni finanziarie.

La **Sezione Strategica *(SeS)*** sviluppa e concretizza le linee di pianificazione di mandato ed individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'Ente. Il quadro strategico di riferimento è definito anche in coerenza con le linee di indirizzo della pianificazione e della programmazione regionale e tenendo conto del concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale, in armonia con le direttive e i criteri stabiliti dall'Unione Europea.
In particolare, individua - in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica - le principali scelte che caratterizzano il programma politico dell'amministrazione, da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un riferimento di medio e lungo periodo: cioè, le politiche di mandato che l'Ente vuole sviluppare per il raggiungimento della propria "*vision*" istituzionale e per il governo delle proprie funzioni fondamentali, nonché gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

La **Sezione Operativa *(SeO)*** ha carattere di generale contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella SeS. In particolare, la SeO contiene la programmazione operativa dell'Ente, avendo a riferimento un arco temporale sia triennale e sia annuale.
Il suo contenuto, predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nella SeS, costituisce guida e vincolo nei processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell'Ente.
In coerenza con quanto sopra, i bilanci – sia triennali e sia annuali – rappresentano i documenti essenziali di sostenibilità economica della pianificazione e della programmazione.

Il PEG (pluriennale ed annuale) è deliberato in coerenza con il DUP e dopo il Bilancio di previsione (pluriennale ed annuale), ai sensi dell'art. 169, comma 3 *bis* del TUEL; inoltre, lo stesso comma dispone, come già richiamato, che il Piano dettagliato degli obiettivi di cui

all'art.108, comma 1 del TUEL ed il Piano della performance di cui all'articolo 10 del d.lgs. n. 150 del 27/ 10/ 2009 devono essere unificati organicamente nel PEG e quindi, coerenti con il DUP ed il Bilancio di previsione.

3.b Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Secondo le indicazioni già riportate in proposito, il Ciclo della performance deve essere coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Inoltre, secondo quanto disposto dall'articolo 18 *bis* del d.lgs. n. 118/ 2011e s.m.i., le Amministrazioni Pubbliche sono tenute a presentare contestualmente al Bilancio di previsione ed al Rendiconto di gestione il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", con l'integrazione delle risultanze osservate, per il precedente periodo, in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti e gli aggiornamenti in corrispondenza di ogni nuovo esercizio di bilancio, sia tramite il "mantenimento" di quelli in corso di realizzazione, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, sia attraverso l'aggiornamento dei valori obiettivo e la "diversa considerabilità" di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione.

Nella prospettiva di assicurare un adeguato livello di coerenza fra i contenuti dei vari documenti, la fase di pianificazione degli obiettivi, in particolar modo al livello strategico, è integrata dalla stesura del Piano degli indicatori e dei parametri per la verifica dei risultati. Predisporre il Piano della performance, nella parte che individua gli obiettivi e i relativi indicatori, in coincidenza con il periodo di vigenza ovvero di "corso" del bilancio pluriennale di previsione, assicura un adeguato livello di coerenza con il Piano degli indicatori. L'elaborazione del Piano della performance diviene così un processo che segue il ciclo della programmazione economico-finanziaria e del bilancio e termina con la sua approvazione-aggiornamento e pubblicazione entro il 31 gennaio di ciascun anno.

È, inoltre, assicurata la coerenza, dei documenti relativi al Ciclo della performance, anche con le previsioni contenute in altri strumenti di pianificazione/ programmazione esistenti.

La rilevanza dell'esito finale di ciascuna azione, attività e/ o intervento deve essere riferita ad un "Responsabile" e, cioè, a chi (articolazione organizzativa e/ o soggetto) è rimessa la responsabilità dei risultati attesi e/ o conseguiti. Per coerenza, l'intera Organizzazione viene articolata in "Centri di Responsabilità", mentre (ove per ragioni di particolare autonomia operativa di articolazioni minori o, ancora, per la opportunità di considerazione della responsabilità di risultati intermedi, venga considerato, a monte, che l'articolazione o sub-articolazione in questione sia meritevole di analisi e verifica di costi e risultati), nel Piano, di cui sopra, possono essere previsti, per ciascun Centro di Responsabilità (CdR), uno o più Centri di Costo (CdC), nonché Centri di Costo dotati di autonomia gestionale e di responsabilità di risultato.

Le schede, che compongono il Piano dettagliato degli obiettivi, si caratterizzano per i seguenti elementi:

- indicazione del "Centro di Responsabilità" con i relativi Centri di Costo ed il nominativo del Responsabile, oppure del Centro di costo dotato di autonomia gestionale e del relativo Responsabile;
- distinzione fra obiettivi di crescita e sviluppo, derivanti da quelli strategici, specifici o straordinari (obiettivi con finalità strategiche, innovative o di miglioramento), obiettivi operativi o generali (che individuano traguardi o prospettive comuni a tutta la "Organizzazione"), obiettivi di mantenimento (che sono mirati a confermare performance già conseguita nel periodo precedente), obiettivi di integrità –trasparenza-

anticorruzione ed obiettivi per la qualità;
- codifica "parlante" da cui si possa evincere se trattasi di obiettivo strategico, specifico e/ o straordinario o di obiettivo generale e di mantenimento, nonché il collegamento con il codice del centro di responsabilità e/ o del centro di costo autonomo e/ o il sub codice di quello di costo non autonomo e l'articolazione organizzativa-operativa di pertinenza, la descrizione dell'obiettivo, il peso attribuito;
- descrizione sintetica delle azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo strategico e delle attività connesse a quello generale;
- inserimento, per ogni attività (fase), dell'indicazione del Responsabile della gestione, dei relativi tempi di svolgimento, scanditi da una data iniziale di avvio e finale di conclusione;
- indicazione delle risorse finanziarie e di beni e servizi legate all'obiettivo;
- indicazione nominativa delle risorse umane che contribuiscono (anche selettivamente) al conseguimento dell'obiettivo;
- individuazione degli indicatori di efficienza, efficacia, economicità.

Le fasi di definizione ed assegnazione degli obiettivi e del collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse sono, così, definite nel sistema e sviluppate nel Piano della performance, disciplinato dall'articolo 10 del d.lgs. n. 150/ 2009.
Il Ciclo della performance dell'Ente è caratterizzato da continua evoluzione.
I nuovi elementi di miglioramento del processo, a partire dalla pianificazione-programmazione 2017-2019, sono:
- individuazione e coinvolgimento degli *stakeholder* generali e di quelli particolarmente interessati (aspettative) dalle azioni ed alle attività gestite dalle articolazioni organizzative. Su ogni scheda obiettivo, afferente a ciascuna articolazione organizzativa, deve essere obbligatoria l'indicazione degli *stakeholder* interessati;
- individuazione di target specifici riguardanti la rilevazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*);
- la rilevazione del benessere organizzativo interno e della qualità (applicata e conseguita);
- il Piano delle azioni positive 2017-2019 – Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, ai sensi dell'art. 6 della legge n. 246/ 2005.

3.c Monitoraggio

L'attività è resa, amministrativamente, da apposita articolazione operativa per la "Pianificazione-Programmazione e Controllo Direzionale e di Gestione", che è collocata in staff alla Direzione di vertice – Segretario generale dell'Ente ed opera per conto degli Organi di governo ed in collaborazione e supporto al Nucleo di Valutazione. La verifica dello stato di applicazione di piani, programmi ed obiettivi viene effettuata, dalla suddetta articolazione, con cadenza trimestrale, avvalendosi delle comunicazioni-relazioni dei Dirigenti e Responsabili dei singoli Centri di Responsabilità o di Costo (dotati di autonomia), che per tali adempimenti individuano un referente nell'Unità organizzativa che dirigono, secondo la disciplina riveniente dalla regolamentazione dell'Ente sui controlli interni. Nel rispetto delle relazioni sindacali è possibile prevedere anche modalità di responsabilizzazione specifica e/ o remunerazione di produttività individuale a favore dei citati referenti.
A tali fini e con periodicità almeno annuale, con provvedimento del Segretario Generale, viene formalizzato l'elenco di tali referenti, investiti delle corrispondenti funzioni da parte

dei Dirigenti delle articolazioni organizzative di appartenenza. E' auspicabile, ove possibile, che il referente per il controllo interno di gestione di ciascun centro di responsabilità e/ o di costo sia lo stesso che viene incaricato per le comunicazioni dei dati riguardanti gli adempimenti in materia di anticorruzione, trasparenza ed integrità.
L'esito dei monitoraggi del generale Controllo Direzionale e di Gestione è sintetizzato in report, i cui destinatari sono: il Sindaco, la Giunta municipale, gli altri Organi di governo dell'Ente, il Segretario Generale, i Dirigenti e/ o Responsabili di articolazioni organizzative (PO – AP) con autonomia di gestione, il Nucleo di Valutazione ed il Collegio dei Revisori dei Conti.
Sulla base dei risultati intermedi rilevati, ciascun Dirigente può avanzare una richiesta motivata di audizione e/ o di riverifica in contradditorio o anche di eventuale variazione degli obiettivi assegnati. Il confronto od il contradditorio deve concludersi con risultanze certe e verbalizzate. Ove ne dovesse ricorrere la necessità, il Segretario Generale, per il Sindaco che ne definisce i contenuti sentita la Giunta municipale e con il parere vincolante del Nucleo di Valutazione, emana indicazioni integrative e/ o aggiuntive, ai Dirigenti interessati, nel caso di mancato raggiungimento degli step di risultato previsti, ovvero per l'assunzione di eventuali correttivi in situazione di conferma degli obiettivi previsti. Ove dovesse essere necessario modificare e/ o sostituire gli obiettivi iniziali, si procederà alla definizione di nuovi obiettivi, che il Sindaco definirà sulla base di provvedimento della Giunta municipale, assunto su proposta del Segretario Generale, con il parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione. Per tale eventualità, si procederà alla corrispondente modifica nel Piano della performance, nel Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) e, quindi, nel PEG. Il report riguardante l'esito del monitoraggio finale traduce il grado di realizzazione degli obiettivi di PEG assegnati ai Dirigenti e, così come previsto dal d.lgs. n. 150/ 2009, tale informazione costituisce uno degli elementi di valutazione della performance individuale dei Dirigenti. Il Nucleo di Valutazione certifica e tiene conto (dei richiamati eventi), in sede di validazione della Relazione annuale sulla performance.

3.d Misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale

- La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale sono di stimolo al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal Comune di San Severo, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati dell'Ente e di coerenza delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
  Nel Comune di San Severo, il sistema:
- misura e valuta la performance con riferimento al suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola ed ai singoli dipendenti, " *…tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance…*";
- adotta metodi idonei a misurare, valutare e premiare la performance organizzativa (alla quale assegna una maggiore rilevanza) e quella individuale, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari finali delle azioni e delle attività, nonché attraverso strumenti di valorizzazione del merito e del risultato ed, infine, metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa per gli operatori interni;

- promuove il miglioramento della performance organizzativa ed il merito per quella individuale, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguano le migliori ("eccellenze") performance e/o che propongano innovazione (accettata ed applicata), anche secondo quanto (e quando) definito nei Contratti Collettivi Integrativi dell'Ente, assunti nel rispetto delle relazioni sindacali.

È vietata la distribuzione, in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi, di incentivi e premi collegati alla performance, in assenza delle verifiche e attestazioni di risultati, realizzati con sistemi di misurazione e valutazione richiamati nelle presenti *Linee guida* e culminanti nella Relazione sulla performance e nella validazione della stessa.

Attraverso un efficace sistema di misurazione e valutazione della performance si pongono le basi per favorire:

- la responsabilizzazione e valorizzazione di tutto il Personale del Comune di San Severo nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente;
- il "miglioramento continuo" di tutta l'organizzazione dell'Ente, per aumentare l'efficacia, efficienza ed economicità dei risultati ed il grado di soddisfazione dell'utenza;
- l'incentivazione alla cooperazione fra i dipendenti, dirigenti e non, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e/o dell'articolazione organizzativa di appartenenza;
- l'integrazione tra gli strumenti di pianificazione-programmazione e valutazione dell'Ente e quelli di valutazione del personale;
- il "benessere organizzativo" di tutta l'organizzazione dell'Ente.

Il sub sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato, anche, a realizzare la seguente metodica:

- <u>confronto e orientamento alla condivisione</u>: pur nel rispetto dei relativi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi e condivisi sul piano della concretezza e della fattibilità;
- <u>trasparenza:</u> i soggetti valutati sono preventivamente informati sui criteri adottati per la valutazione dei risultati e viene garantita la fase di "riesame, in contraddittorio";
- <u>concretezza:</u> il sistema deve esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche quando espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di quanto realizzato e ottenuto dai Dirigenti e dai Responsabili di P.O. o A.P. con autonomia gestionale, anche con riferimento ai procedimenti di valutazione del restante personale;
- <u>impiego di clausole di salvaguardia</u>: quando il perseguimento di obiettivi sia correlato a nuove o maggiori risorse, specificamente previste nelle apposite schede di contrattazione, i procedimenti di verifica e di valutazione ne dovranno obbligatoriamente tenere conto ed i gradi e tempi di verifica-valutazione decorreranno dal momento in cui le previste risorse saranno state assegnate. In mancanza, ne saranno certificati i caratteri di obiettivo e di esito "neutri" di performance rispetto ai risultati attesi.

Altre eventualità di non perseguibilità degli obiettivi possono essere costituite da accertabili impedimenti "esogeni" (all'Organizzazione), compresi quelli connessi a disposizioni di leggi successive.

3.e Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito

Il sistema di valutazione della performance, nel Comune di San Severo, tende a responsabilizzare e valorizzare tutto il personale, incentivando la cooperazione fra i Dirigenti e i dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La valutazione è preordinata, anche, al riconoscimento dei premi spettanti a ciascun dipendente dell'Ente per i risultati raggiunti dall'Organizzazione e per il merito avuto nel raggiungimento di tali risultati e per il grado di qualità dell'impegno reso.
Il Comune di San Severo, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi e l'attribuzione di incentivi economici differenziati, promuove il merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale, valorizzando in modo differenziato il trattamento retributivo di risultato e di produttività dei dipendenti, che contribuiscono (essendo responsabili di esiti) alla migliore performance organizzativa e/ o che conseguono le migliori performance individuali.
La selettività è realizzata attraverso la formazione, sia per la dirigenza e sia per il personale di comparto, di apposite graduatorie di merito, che, salvo quanto ulteriormente potrà essere concordato in sede di relazioni sindacali e di conseguenti Contratti Collettivi Integrativi di Lavoro, dovranno tener conto del punteggio complessivo attribuito a ciascun dipendente per la performance conseguita, tenendo opportunamente presente, che, per quanto riguarda i Dirigenti, deve tenersi conto sia dei risultati di performance organizzativa (connessi proprio alla funzione dirigenziale) e sia dei risultati di performance individuale (art. 19 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i.).
Gli strumenti per premiare il merito e la professionalità del personale provinciale sono individuati secondo le previsioni del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i. e dei CC.CC.NN.LL. in ogni tempo vigenti, nel modo, esemplificato, che segue:

a) Premi annuali, per quote distinte, relativi alle performance, organizzativa ed individuale, dei Dirigenti e Responsabili, nonché a quella individuale degli altri dipendenti dell'area di comparto;
b) Progressioni economiche, per l'attribuzione delle quali, nelle relative graduatorie, devono essere utilizzati anche parametri che considerino i risultati individuali (e, ove ricorrenti, quelli collettivi), rilevati nell'applicazione del sub sistema di valutazione (art. 23 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i.);
c) Progressioni di carriera e/ o verticali, nei quali procedimenti devono essere applicati i criteri che, puntualmente, riconoscano e valorizzino le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, come rilevabili dai processi di verifica e valutazione delle performance individuali (art. 24 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.mi.);
d) Attribuzioni di incarichi dirigenziali e di responsabilità, tenendo conto di quanto attestato e riveniente dai sub sistemi di misurazione e di valutazione della performance (art. 25 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i);
e) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, attraverso l'applicazione di appositi piani e programmi di alta formazione, nella quale dovrà tenersi conto dei gradi di performance conseguiti come rivenienti dalle apposite graduatorie formate ai sensi dell'art. 19 del d.lgs. n. 150/ 2009 (art.26 d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i);
f) Eventuali premi per l'efficienza, potranno essere previsti nei Contratti Collettivi Integrativi, come e quando contemplati dai CC.CC.NN.LL., con la previsione di apposite quote delle risorse per la renumerazione del risultato (personale Dirigente) o della produttività del personale di comparto, rispettivamente destinate dalle quote di Fondo di cui all'art. 26 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 23/ 12/ 1999 e s.m.i. per la dirigenza e dei commi 2 e 5 dell'art. 15 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, del 01/ 04/ 1999 e s.m.i., per il personale di comparto

(art. 27, comma 1, del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i.) o da analoghe clausole del CC.CC.NN.LL. in ogni tempo vigenti.

Non sono tenuti in considerazione, ai fini della valutazione, i periodi di assenza dal servizio superiori ai tre mesi: in questi casi si può procedere alla ricontrattazione degli obiettivi ed alla contestuale predefinizione degli importi massimi di premialità erogabili agli interessati.

Non si procede a valutazione ed alla erogazione di premialità, qualora l'assenza copra l'intero anno o un periodo superiore a nove mesi dello stesso.

Se e quando previsti dai CC.CC.NN.LL., sia della dirigenza e sia del personale di comparto, nei limiti delle risorse all'uopo destinate (con il rispetto delle relazioni sindacali) nei Fondi annuali per l'applicazione dei Contratti Collettivi Integrativi del personale di Ente (certificati dal Collegio dei Revisori dei Conti ai sensi dell' art. 40-*bis* del D.lgs. n. 165/ 2001 e s.m.i.), con apposito provvedimento, la Giunta municipale (su proposta del Segretario Generale e con il preventivo e vincolante parere del Nucleo di Valutazione) potrà altresì prevedere e disciplinare, (secondo i principi e modalità previsti nei citati CC.CC.NN.LL. e adattandoli opportunamente alla specificità dell'ordinamento del Comune di San Severo, attraverso i CC.CC.NN.LL. dell'Ente, assunti nel rispetto delle relazioni sindacali) gli ulteriori seguenti strumenti (per premiare l'impegno e le professionalità) sotto elencati:

- ✓ Bonus annuale delle eccellenze;
- ✓ Premio annuale per l'innovazione.

I bonus annuali per le eccellenze ed i premi per l'innovazione sono attribuibili dopo che il Nucleo di Valutazione ha completato, con la validazione della Relazione annuale sulla performance, il sub-processo di valutazione dei risultati (organizzativi ed individuali per il personale dirigente e per quello responsabile di P.O. o con incarico di A.P., ove destinatari di autonomia gestionale) ed, in particolare, dopo che sono state definite le premialità "selettive" per ciascun dipendente. Ciò può comportare che, ai fini della costituzione-incremento delle quote di risorse destinate ai bonus e premi di innovazione, potrebbero essere utilizzate, nel rispetto delle relazioni sindacali, anche quelle parti non utilizzate, perché non attribuibili, nel procedimento connesso all'erogazione selettiva delle (prime) retribuzioni di risultato e/ o di produttività.

<u>I bonus annuali delle eccellenze</u> potranno essere attribuiti ad una quota massima predefinita (nel rispetto delle relazioni sindacali) del personale dipendente, Dirigente e non, con arrotondamento al valore numerico assoluto superiore, riservando a tale sede di relazioni la definizione dell'ammontare delle risorse delle pertinenti quote di "fondo" da destinarvi, delle modalità di disciplina del procedimento e di formazione delle graduatorie e di ulteriore specializzazione dei criteri. Per l'attribuzione dei bonus delle eccellenze si terrà conto degli esiti del processo valutativo applicativo dei metodi indicati nelle presenti Linee guida, come integrabili dai contenuti dei Contratti Collettivi Integrativi per il personale dell'Ente, che, a tali fini, possono essere sottoscritti soltanto nel rispetto delle norme generali sulla performance e delle pertinenti clausole dei CC.CC.NN.LL..

Nella determinazione dei criteri, dovrà, comunque, tenersi conto del maggiore grado di eccellenza conseguito dai dipendenti partecipanti alla selezione e dell'esito delle valutazioni conseguite nei due anni precedenti. La graduatoria sarà istruita dal Segretario Generale dell'Ente ed, infine, approvata dalla Giunta municipale, previo parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione.

I <u>premi annuali per l'innovazione</u>, che potrebbero essere introdotti sperimentalmente, nella prima fase, riguardano una quota massima predefinita (nel rispetto delle relazioni sindacali) del personale (rispettivamente, per il personale di comparto e per quello della

dirigenza) e delle risorse delle quote dei relativi "Fondi" annualmente utilizzabili (anche dopo, cioè, le eventuali integrazioni di "economie" da altre originarie destinazioni), rispettivamente, per la remunerazione della "produttività" e del "risultato". Dopo il primo triennio di applicazione del presente istituto normo-economico, secondo quanto previsto dai CC.CC.NN.LL. e nel rispetto delle previsioni degli atti di pianificazione-programmazione-organizzazione e delle relazioni sindacali, tali valori potranno essere mantenuti-modificati o ridisciplinati in relazione agli esiti della prima sperimentazione. Ai fini della relativa disciplina di base, i premi annuali per l'innovazione, salvo il maggior dettaglio definibile nel rispetto dei CC.CC.NN.LL., vengono qualificati come "diretta" iniziativa, di ciascun dipendente o di gruppi o *equipes* di dipendenti, di presentazione ai competenti Organi di governo ed al Nucleo di Valutazione dell'Ente, per il tramite della Direzione di vertice (Segretario Generale) di proposte, riferibili e/ o mirate ai processi operativi ed ai sottesi procedimenti, che potrebbero migliorare l'efficienza organizzativa e/ o l'efficacia degli esiti e/ o dell'utilizzo delle risorse (anche ai fini del miglioramento della complessiva allocazione delle stesse e, cioè, del corrispondente ritorno di "efficienza allocativa"). Per il personale Dirigente verranno considerate, in particolare, le proposte riguardanti la performance organizzativa, nonché quelle che determinano accelerazione, programmabile, dei processi operativi, nei quali sono coinvolti, anche attraverso l'applicazione di tecniche di "*lean thinking*" (pensare - decidere svelto); per il personale di comparto si avrà particolare riguardo per le proposte concernenti iniziative di "*smart working*" (agire – lavorare in maniera snella-veloce-intelligente, come, per es. organizzare il lavoro per processi operativi integrati): le due, ultime, metodiche richiamate sono considerate, così, funzionali al conseguimento di risposte-risultati celeri e di miglioramento qualitativo, rispetto ai bisogni dei cittadini-utenti.
Entro dieci giorni dalla presentazione, le proposte sono pre-istruite dalla Direzione di vertice dell'Ente, che, a tali fini, si avvale dei Dirigenti dell'Ente (riuniti in apposite sedute di "Conferenza") ed esprime propri pareri di merito, sulla base dei contenuti degli atti di Pianificazione-Programmazione e realizza la interlocuzione costruttiva ed il contraddittorio con i proponenti, avvalendosi dell'assistenza del Servizio di Pianificazione-Programmazione e Controllo Direzionale e di Gestione dell'Ente. Quest'ultimo Servizio, entro i successivi cinque giorni, trasmette (nell'esercizio delle corrispondenti funzioni di supporto e di assistenza operativo-amministrativa) l'intera documentazione e pre-istruttoria al Nucleo di Valutazione, che, entro i successivi 15 giorni, esprime il proprio parere, vincolante, di ammissibilità delle proposte, attraverso la predisposizione di apposita griglia, nella quale pre-indica, oltre alla quantificazione (numericamente espressa, in valori assoluti, da 1 a 5) delle positive-possibili "ricadute" di miglioramento delle aspettative sopra indicate, anche, la possibile incidenza (sempre utilizzando valori numerici, assoluti, da 1 a 5) sul miglioramento della qualità complessiva dell'Organizzazione generale dell'Ente. Le proposte di miglioramento vengono, quindi, applicate ed il Controllo Direzionale e di Gestione ne monitorizza i risultati con periodicità trimestrale e rende i relativi report, secondo le modalità previste in generale, dalle presenti *Linee guida*. Nei limiti del numero massimo dei beneficiari e con apposita graduazione, che tiene conto degli esiti e/ o risultati ottenuti (appositamente certificati dal Nucleo di Valutazione, che ne esprime, parimenti, il valore in numeri assoluti da 1 a 5) e del valore numerico inizialmente attribuito alle singole proposte, che ne differenzia il "peso" in ragione percentuale (dedicati rapporti di composizione sul totale delle risorse utilizzabili), i premi annuali per l'innovazione sono attribuiti alle migliori performances. Le relazioni sindacali definiscono le modalità per la

quantificazione massima (distinta per i casi di proposte di singoli dipendenti e per gruppi degli stessi) degli importi dei premi. Del valore complessivo della valutazione degli esiti, certificata (come detto) dal Nucleo di Valutazione, se ne terrà conto, indipendentemente dal fatto che siano stati beneficiari dei premi, anche ai fini della progressione economica nel sistema classificatorio del personale di comparto e per il conferimento degli incarichi di responsabilità allo stesso, nonché per l'attribuzione degli incarichi dirigenziali, per la conferma o per l'attribuzione di incarichi di maggiore valenza (nella graduazione degli stessi) e per la valutazione dei risultati conseguiti dai Dirigenti. Delle proposte di "innovazione" viene realizzata, sotto il coordinamento della Direzione di vertice, una "Banca dati" (o Dizionario) dell'Ente, che resta disponibile per le possibili necessità applicative, connesse ad evoluzioni-modifiche dell'Organizzazione e dei "processi" che essa realizza o che potrebbe realizzare, anche in futuro. Trattandosi di proposte di miglioramento dell'Organizzazione, le stesse vanno pubblicate nel sito istituzionale dell'Ente, sezione "Amministrazione Trasparente".
I bonus annuali per le eccellenze ed i premi annuali per l'innovazione sono attribuiti/ assegnati a seguito di puntuale istruttoria del Segretario Generale, che predispone le relative graduatorie e le sottopone al parere vincolante del Nucleo di Valutazione dell'Ente. Il Nucleo di Valutazione formalizza la propria valutazione di prima istanza ed a tali fini, utilizza anche dati e documenti del sistema di Controllo Direzionale e di Gestione dell'Ente stesso e motiva dettagliatamente le proprie determinazioni in merito; in ogni caso, a richiesta degli interessati, è garantita una successiva fase di contraddittorio, con unica occasione di interlocuzione e che deve completarsi entro 15 giorni successivi alla richiesta dei proponenti: nei 10 giorni successivi alla fine delle procedure di contraddittorio, il Nucleo di valutazione definisce le proprie valutazioni in merito.
L'ammontare complessivo annuo delle risorse destinate alla premialità del personale provinciale è determinato nel rispetto di quanto previsto dalla legge e dai CC.CC.NN.LL..
Le risorse per la premialità sono destinate alle varie tipologie di incentivi, secondo predeterminati criteri definiti nel rispetto delle relazioni sindacali. A tali fini, sono realizzabili soltanto iniziative e progetti contemplati nel Piano della performance e nel PEG che lo contiene: proposte progettuali intervenute successivamente alla approvazione dei citati Piani, se, dopo la decisione di ammissibilità e/ o interesse per l'Ente, non hanno determinato connessa e formale modifica-integrazione degli stessi piani per l'annualità in corso, anche a causa della insostenibilità economico-finanziaria dei medesimi, potranno essere presi in considerazione (se finanziabili e se di mantenuto interesse-attualità) per gli anni successivi.
Nell'osservanza dei vincoli di bilancio e di quanto espressamente previsto dalla legge e dai CC.CC.NN.LL., l'Ente può destinare alla contrattazione decentrata eventuali risorse aggiuntive, finalizzate all'incentivazione di specifici obiettivi di crescita e di sviluppo, riguardanti l'attivazione di nuovi servizi, nonché progetti per il potenziamento qualitativo e quantitativo di servizi esistenti. A tali fini (in applicazione di modalità di "comunicabilità" della destinazione di quote del Fondo complessivo, sia per il personale di comparto e sia per il personale dirigente) in apposite sedute di relazioni sindacali, potrà essere proposta la destinazione, per l'anno di riferimento e salva la restituzione alla originaria destinazione per l'anno successivo, di eventuali e previste (in corso di anno) "economie di utilizzo" di quote di fondo, destinandole a remunerare la produttività e/ o il risultato: possono essere qualificate "economie" solo le parti di risorse rimaste disponibili dopo averne garantito (previsto) la prioritaria utilizzazione per l'applicazione degli istituti normo-economici

contrattuali di ordinaria destinazione e di tale condizione deve essere data formale certificazione nei verbali dei corrispondenti "accordi" con le Organizzazioni Sindacali e le rappresentanze dei dipendenti, nonché nei conseguenti atti applicativi.
In tutti i casi, la possibilità di disporre l'erogazione di premialità, anche quando trattasi di risorse provenienti da finanziamenti a carico di terzi non può essere effettuata se non siano stati rispettati i vincoli rivenienti dal Ciclo della performance e, particolarmente, se i relativi interventi ed obiettivi non siano stati compresi nel Piano della performance (anche all'uopo adeguato) e se i risultati non siano stati valutati in uno con la Relazione sulla performance e, quindi validati dal Nucleo di Valutazione.

3.f Rendicontazione dei risultati

E' realizzata attraverso i documenti di rendicontazione dell'attività già previsti dal TUEL (quali la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi, la relazione del Presidente al rendiconto di gestione, il referto finale sul controllo di gestione); la struttura e funzione, della stessa, è da adeguarsi alle finalità che il d.lgs. n. 150/ 2009 attribuisce alla Relazione sulla performance di rappresentare a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
Una delle principali previsioni della legge è, inoltre, l'ampliamento dei soggetti tradizionalmente coinvolti, nonché dei destinatari delle attività di rendicontazione: infatti la rappresentazione dei risultati raggiunti ha come verificatori e destinatari dei risultati non solo gli Organi di indirizzo politico amministrativo e la Dirigenza di vertice delle Amministrazioni (alla cui approvazione e cognizione sono, rispettivamente rimessi i documenti prima elencati), ma anche, e soprattutto, gli *stakeholder* esterni all'Ente. Ciò anche ai fini del pieno assolvimento degli obblighi di trasparenza nei confronti degli stessi *stakeholder* (art. 10 d.lgs. n. 33/ 2013 e s.m.i.) e della generalità dei cittadini ed Istituzioni. A tali fini, è prevista la redazione della Relazione sulla performance, come documento aggiuntivo rispetto a quelli previsti dal TUEL, che estrapoli dai documenti di rendicontazione esistenti, in forma sintetica e chiaramente comprensibile, gli elementi di interesse per il cittadino utente, quali i più significativi risultati sulla performance dell'Ente, gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, le azioni correttive intraprese nel corso dell'anno.
La Relazione sulla performance deve essere predisposta dal Segretario Generale con l'obbligatoria partecipazione dei Dirigenti e dei Responsabili di P.O. e A.P. con autonomia di gestione, viene approvata dalla Giunta municipale e validata dal Nucleo di Valutazione, cosicché, attraverso tale complessiva attività, possa essere accertata la rispondenza dei risultati dell'azione amministrativa agli obiettivi predeterminati con il Piano della performance.
Tale Relazione dovrà essere trasmessa al Consiglio Comunale e pubblicata sul sito web dell'Ente, nella sezione "Amministrazione Trasparente", al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e di accesso generalizzati, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 33/ 2013 e s.m.i..
I principali portatori di interesse del Comune di San Severo sono:
Cittadini del Comune di San Severo, Comuni dell'ambito territoriale di Zona, Provincia di Foggia, Regione Puglia, ARPA, ASL, ed altre socio-organizzazioni sanitarie, ISTAT, UNESCO, istituzioni

scolastiche e universitarie, Organismi ed Enti partecipati dal Comune, forze dell'ordine, sistema istituzionale, sistema interno, sistema museale, sistema bibliotecario, sistema bancario-finanziario, sistema previdenziale e delle assicurazioni, imprese e associazioni di impresa che operano nei vari settori, fornitori di beni e di servizi, enti di formazione professionale, associazioni di cittadini, utenti del sistema di mobilità comunale, utenti della rete viabile urbana, associazioni no profit, lavoratori, disabili, disoccupati, studenti, turisti, donne, famiglie, giovani, anziani, immigrati, soggetti svantaggiati, partiti politici, sindacati, associazioni di categoria, ordini professionali: l'universalità, cioè, dei soggetti aventi relazioni.

4. Obiettivi - indicatori

4.1 Processo di definizione degli obiettivi

Con riferimento all'articolo 3 comma 5, nonché all'articolo 5 comma 2 del decreto legislativo n. 150/ 2009, la misurazione e la valutazione degli obiettivi costituisce condizione necessaria per l'erogazione degli incentivi di performance e/ o di premialità di qualsiasi titolo.
Ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/ 2009, il Piano della performance è un documento triennale, che viene aggiornato, acquisito il parere vincolante del Nucleo di Valutazione, entro il 31 gennaio di ogni anno, con appositi atti da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della pianificazione- programmazione finanziaria e di bilancio e declina gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel DUP. Il Piano Esecutivo di Gestione, parimenti, è di valenza triennale, con specializzazione ulteriore annuale; in esso sono organicamente inseriti il Piano della performance ed il Piano dettagliato degli obiettivi e può essere formalizzato, provvisoriamente, all'inizio di ciascun periodo di riferimento, per essere, poi, definito sulla base dei pertinenti bilanci di previsione, deliberati dal Consiglio. Con esso, previa contrattazione con i Dirigenti dei Centri di Responsabilità ed i Responsabili dei Centri di Costo (che ne partecipano alla formazione in collaborazione obbligatoria con la Direzione di vertice), vengono determinati gli obiettivi di gestione affidati agli stessi, unitamente alle dotazioni di risorse necessarie.
Costituisce, pertanto, obbligo essenziale e, come tale, significativo ai fini della valutazione, sia della responsabilità di esito della performance organizzativa e sia per il risultato di performance individuale, la attiva partecipazione dei Dirigenti alla formazione delle proposte di pianificazione triennale di azioni e di programmazione annuale di attività in tempo utile non solo a far sì che (come già argomentato in precedente parte delle presenti *Linee guida*) gli Organi di governo, validandone i contenuti, possano formalizzarli nel pieno rispetto dei tempi fissati, a regime, per legge, ma anche perché possano essere effettivamente utili ad indirizzare e rendere realizzabile la gestione. L'adozione deve avvenire, dunque, prima dell'inizio del triennio di rifermento e, per l'aggiornamento dello step annuale, prima dell'inizio o, quando previsto, all'inizio dell'anno di riferimento. Tanto, si ripete, per l'obbligo di evitare che nel corso dell'anno (ovvero ad anno inoltrato o addirittura a fine anno) siano effettivamente adottati, così solo pro forma, i documenti contenenti gli obiettivi di gestione, in una ottica, cioè, di mero adempimento burocratico-formale e quando, ormai, la loro utilità residua è poco significativa, ma, ancor più, per eliminare la mala pratica di formalizzare (a fine anno), come obiettivi, le sole attività che

sono state già realizzate, sulla base di iniziative, a dir poco, qualificabili come estemporanee-casuali.
Il Piano della performance copre un triennio ed è aggiornato, specie per la corrispondente annualità, entro il 31 gennaio del primo anno di riferimento.
Il Piano Esecutivo di Gestione "unificato" è in tal senso utile nel momento in cui tale documento raccoglie e rende coerenti anche le opportunità fornite dal Piano della performance. A livello operativo, la buona pratica proposta consiste nel considerare il Piano Esecutivo di Gestione – Piano della performance come un documento unico ma sviluppato in due momenti distinti:

- Inizialmente l'Ente definisce il PEG-Piano, che prevede l'articolazione degli obiettivi strategici, previsti nel DUP, su un orizzonte temporale triennale e la definizione tramite indicatori degli standard di qualità attesi per i servizi. Tale atto di riferimento si rende particolarmente necessario in quegli esercizi nei quali l'Ente prevede che la predisposizione e l'approvazione del Bilancio preventivo annuale possano avvenire, ad esempio, oltre il primo trimestre.
- Il PEG annuale viene formalizzato, anche provvisoriamente, prima (o, al massimo all'inizio) di ciascun anno, salva la possibilità di definirlo dopo l'approvazione del Bilancio di Previsione.
- Successivamente, a seguito dell'approvazione del Bilancio, l'Amministrazione completa la predisposizione del PEG-Piano, mediante l'eventuale aggiornamento di obiettivi operativi e l'assegnazione ulteriore delle parti eventualmente modificate-integrate degli stessi e delle corrispondenti risorse ai Dirigenti dei Centri di Responsabilità ed ai Responsabili di articolazioni di minore graduazione, se dotate di gestione autonoma.

L'evoluzione-adeguamento del Piano Esecutivo di Gestione, mediante l'unificazione in esso del Piano della performance e del Piano dettagliato degli obiettivi, può essere realizzata attraverso:

- **L'anticipazione dello sviluppo dei contenuti del documento di programmazione**. Si tratta di superare una logica di definizione del Piano Esecutivo di Gestione prettamente, quando non esclusivamente, finanziaria ed autorizzativa. Tale evoluzione può attuarsi operativamente formalizzando il PEG-Piano triennale ed il PEG-Piano annuale in tempi utili (e, come già detto, provvisori), almeno entro il primo mese del primo anno di riferimento e completandolo a seguito dell'approvazione dei Bilanci di Previsione triennali ed annuali;
- **Il collegamento del documento di programmazione agli indirizzi di pianificazione strategica**. Si tratta di realizzare un collegamento con le Linee di mandato ed il DUP approvati dal Consiglio. Operativamente, tale collegamento si realizza articolando, nello schema quadro di riferimento del PEG-Piano della performance, gli obiettivi strategici lungo gli stessi programmi contenuti nel DUP e nel Bilancio triennale di previsione. Tali obiettivi dovranno essere, parimenti, provvisti di indicatori e target, che consentano di misurarne il livello di attuazione;
- **Il collegamento del documento di pianificazione-programmazione al sistema di misurazione**. Si tratta di fare in modo che, per la definizione dei contenuti del documento di pianificazione-programmazione e (in particolare) degli obiettivi, siano utilizzati gli indicatori e corrispondenti parametri di risultati previsti nel sub-sistema di misurazione. Operativamente, si deve procedere nel percorso di sviluppo coerente con

la definizione (anche, oggetto delle presenti *Linee guida*) del successivo sub-sistema di valutazione della performance, basato su indicatori che siano già preconosciuti e dichiarati utili a determinare il livello atteso di raggiungimento degli obiettivi di gestione;

Il processo di predisposizione, anche provvisoria, del PEG-Piano della performance supporta gli Organi di governo dell'Ente nella definizione delle fasi di pianificazione e programmazione e consente di collocarle temporalmente, in un momento più adeguato, in prossimità della fine dell'esercizio precedente a quello a cui si riferiscono. In tal modo, lo schema di PEG-Piano predisposto anzitempo fa da quadro di riferimento per la successiva fase di completamento della pianificazione-programmazione economico-finanziaria, eventualmente subendo modifiche (per effetto di leggi o di nuove azioni pianificate) per nuove esigenze sopraggiunte o per il mutato quadro delle risorse disponibili rispetto a quanto previsto ad inizio di periodo. Successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione, il PEG-Piano viene, dunque, completato e reso definitivo.

Tale impostazione è coerente con le norme vigenti e soprattutto con l'obiettivo di rendere l'Ente in grado di gestire la performance della propria Organizzazione, governandone i livelli, dall'inizio del periodo di riferimento ed in ogni momento, attraverso le politiche e gli strumenti-articolazioni di controllo.

4.2 Sub Processo di assegnazione scalare degli obiettivi

Sia nel caso di PEG-Piano definitivo e sia di quello provvisorio, l'Ente procede all'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti ed, eventualmente, ai Responsabili delle articolazioni organizzative.

I Dirigenti ed i Responsabili delle articolazioni organizzative, in coerenza con gli obiettivi loro assegnati, sentito il Segretario Generale, assegnano ai dipendenti obiettivi individuali o di gruppo.

In particolare, i Dirigenti ed i Responsabili con autonomia di gestione:

a) assegnano obiettivi ad ogni articolazione organizzativa di graduazione inferiore, affidata alla responsabilità di un dipendente di categoria D, titolare di incarico di posizione organizzativa o incaricato di specifiche responsabilità, se questi non hanno diretta autonomia della gestione;

b) assegnano obiettivi individuali ad ogni altro dipendente cui sia attribuita la responsabilità personale di coordinare un gruppo di lavoro o particolari attività o procedimenti amministrativi;

c) assegnano obiettivi (qualitativi o quantitativi o di entrambe le specie) individuali o a gruppi di persone, anche temporanei, specificando, in tali casi, i dipendenti che ne fanno parte e il funzionario o il dipendente che ha il compito di "referente" del gruppo.

In tutti i casi, bisogna realizzare la necessaria condizione di buona "accettazione" degli obiettivi da parte dei destinatari del perseguimento degli stessi: bisogna che le finalità del relativo sub processo siano condivise, nel convincimento, cioè, che bisogna "condividere per migliorare".

4.3 Sub Processo di definizione degli indicatori

Il sub-sistema di misurazione della performance della "Organizzazione" (del Comune di San Severo) si compone di due elementi fondamentali:

1. indicatore;
2. target.

L'indicatore di performance è lo strumento che rende "visibile" la finalizzazione delle attività e l'acquisizione delle corrispondenti informazioni sulla gestione. Affinché il processo di misurazione sia significativo, gli indicatori devono essere collegati agli obiettivi e consentire la misurazione dei risultati, parziali e finali, attraverso espressioni (target) preferibilmente quantitative e, quando ciò non dovesse essere possibile, anche solo qualitative e devono puntare a generare risultati adeguati a questi parametri e non a valori "ideali", spesso espressi con soli aggettivi.
Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/ 2009, come, in prosieguo delle presenti *Linee guida*, declinate nelle categorie di "prospettive", di performance complessiva dell'Ente, previste dalle metodiche valutative di *Balanced Scorecard*.
Il target è il risultato che ci si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini numerici ed eccezionalmente in relazione al "livello o grado" di rendimento, entro uno specifico intervallo temporale. L'introduzione di un target facilmente leggibile rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target, si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento, oltre che realizzare l'incondizionato accesso, per l'universalità dei soggetti, alle necessarie informazioni, nel rispetto, così, dei principi di trasparenza ed integrità.
Per ciascuno degli obiettivi, di cui ai precedenti punti, devono essere chiaramente specificati:
a) i traguardi che debbono essere raggiunti;
b) gli indicatori e target, quantitativi e qualitativi, per la misurazione degli stessi;
c) le scadenze e le modalità per le verifiche periodiche;
d) la cadenza prevista per la valutazione dei risultati.
Alla misurazione e valutazione della performance organizzativa viene garantita anche la partecipazione dei Cittadini e degli altri Utenti finali (come individuati al precedente punto **3.f** delle presenti *Linee guida*), nonché dei Rappresentanti degli operatori interni, attraverso la comunicazione del Piano della performance, le iniziative di Analisi Partecipata della Qualità e del grado di soddisfazione degli utenti, la pubblicazione della Relazione annuale sulla performance, la partecipazione alla predisposizione del Bilancio Sociale dell'Ente e la Conferenza annuale dei servizi e sui risultati, che ne illustra e certifica i contenuti. Tali forme di partecipazione sono richiamate anche in prosieguo delle presenti *Linee guida* e gli atti, complessivamente, connessi a tali forme e modalità di partecipazione sono pubblicati sul sito istituzionale, dell'Ente, per l'Amministrazione Trasparente. Le effettive realizzazioni dei suddetti sistemi di partecipazione sono verificate annualmente dal Nucleo di Valutazione ed incluse nella propria relazione annuale, prevista dall'art. 14 comma 4, lettera a del D.lgs. n. 150/ 2009 e ss.mm.ii.

5. Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance: attori

Pesatura	**NUCLEO DI VALUTAZIONE**	**SEGRETARIO GENERALE**	**GIUNTA MUNICIPALE**
Pesatura tra performance organizzativa e individuale	**x***	x	x
Pesatura tra obiettivi e comportamenti organizzativi	**x**		
Performance organizzativa	**NUCLEO DI VALUTAZIONE**	**SEGRETARIO GENERALE**	**GIUNTA MUNICIPALE**
Pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	**x***	x	x
Indicatori/parametri e target di performance organizzativa	**x***	x	x
Performance individuale	**NUCLEO DI VALUTAZIONE**	**SEGRETARIO GENERALE**	**GIUNTA MUNICIPALE**
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target		x	
Selezione dei comportamenti organizzativi	**x***	x	
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti organizzativi	**x**		
Piano della performance	**NUCLEO DI VALUTAZIONE**	**SEGRETARIO GENERALE**	**GIUNTA MUNICIPALE**
Proposta di Piano della performance		x	x
Validazione del Piano delle performance (parere vincolante)	**x**		
Approvazione del Piano delle performance			x
Relazione sulla performance	**NUCLEO DI VALUTAZIONE**	**SEGRETARIO GENERALE**	**GIUNTA MUNICIPALE**
Proposta di Relazione sulle performance		x	
Approvazione della Relazione sulla performance			x
Validazione della Relazione sulle performance	**x**		
Valutazione della performance Dirigenti	**NUCLEO DI VALUTAZIONE**	**SEGRETARIO GENERALE**	**GIUNTA MUNICIPALE**
Proposta dei criteri per la valutazione della performance Organizzativa	**x***	x	
Proposta per la valutazione degli obiettivi	**x***	x	
Approvazione degli obiettivi e dei criteri di valutazione			x
Valutazione della performance dei Dirigenti	**x**		
Approvazione definitiva della valutazione della performance dei Dirigenti			x

*: preventivo parere, obbligatorio e vincolante, del Nucleo di Valutazione.

6.Sub-processi di direttive, di misurazione e di valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/ 2009, il Comune di San Severo adotta i presenti sub-processi di direttive, di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale.
In conformità all'articolo 7, comma 2, e per quanto previsto dall'art. 15 del d.lgs. n. 150/ 2009, la funzione di emanazione del documento annuale di direttive e per la misurazione e valutazione della performance è realizzata:

- dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, che promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance (art. 15, comma 1, D.lgs. n. 150/ 2009), vengono indicati i principi generali per le direttive, per gli indirizzi strategici e per l'adozione e/ o per l'aggiornamento o conferma annuale degli stessi, perché possano essere definiti ed assegnati, previo parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi strategici e quelli generali-operativi, nonché gli atti di disciplina del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- dalla Giunta municipale (su proposta del Segretario Generale), cui compete l'adozione degli atti finali di direttive annuali, di quelli di assegnazione degli obiettivi strategici e generali e degli atti per la misurazione e la valutazione della performance dei Dirigenti e del personale Responsabile di unità organizzativa e/ o con incarico di Alta Professionalità, che abbiano posizioni di autonomia e responsabilità dei risultati;
- dai Dirigenti, ai quali è riferita l'attuazione del sub sistema di misurazione e di valutazione della performance ed a cui competono le proposte di aggiornamento dei contenuti dello stesso (art.7, comma 2, lettera b) e art. 12, comma 1, lettera d), del d.lgs. n. 150/ 2009), nonché la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di comparto;
- dai Cittadini e dagli altri Utenti finali, con le modalità e finalità (cfr. precedente punto **3.f**) indicate nell'ultima parte del precedente punto **4.3**;
- dal Nucleo di Valutazione, in quanto:
  - esercita la funzione di proposta e di impulso, nei confronti degli Organi di governo, del vertice amministrativo e della dirigenza, per l'elaborazione e l'aggiornamento del sub sistema di misurazione e di valutazione della performance e per la puntuale e trasparente attuazione dello stesso;
  - può proporre, anche (dopo l'intervento dei corrispondenti atti di indirizzo da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica), la definizione delle linee guida per il Ciclo della perfomance, delle metodologie e degli strumenti per la verifica per la valutazione delle performance, organizzative ed individuali e vigila, anche, sulla corretta applicazione delle stesse;
  - monitora il funzionamento complessivo del sub sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, avvalendosi dei dati e del supporto del sistema di Controllo Direzionale e di Gestione ed elabora, in conseguenza e coerenza con la validazione della Relazione sulla performance, una relazione annuale sullo stato dello stesso (art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. n. 150/ 2009), contenente, anche, suggerimenti/ indicazioni sull'aggiornamento e/ o il miglioramento dello stesso sub sistema;
  - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (art. 14, comma 4, lettera d), del d.lgs. n. 150/ 2009);

- ad esso compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo, della valutazione individuale dei Dirigenti, compresi quelli di vertice e/ o apicali, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. e) del succitato decreto;
- verifica se i Dirigenti (anche ai fini della valutazione della performance individuale di questi) abbiano applicato i principi previsti dalla legge, dalle clausole dei CC.CC.NN.LL. e dalle presenti *Linee guida* nei sub processi di verifica e di valutazione dei risultati di performance del personale di comparto, rendendo parere vincolante sui documenti finali di tali valutazioni, da riportare negli atti di supporto alla Relazione sulla performance, i cui contenuti è chiamato a validare;
- esprime il proprio parere vincolante sulla correttezza delle procedure e modalità di formazione delle proposte di graduatorie di merito, connesse alla valutazione sulla performance, comprese quelle finalizzate alla eventuale erogazione dei bonus annuali delle eccellenze e dei premi annuali per l'innovazione, di cui al precedente punto **3.e**;
- ha accesso, garantito senza alcun ritardo, a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Amministrazione, utili all'espletamento delle proprie funzioni, nonché a tutti i sistemi informativi dell'Ente, compreso quello per il controllo di gestione, garantendo il proprio rispetto della disciplina sulla protezione dei dati sensibili;
- accede a tutti i luoghi all'interno dell'Ente e può interagire e/ o collaborare con gli Organismi di controllo della regolarità amministrativa e contabile dello stesso Ente;
- effettua ogni opportuna segnalazione, agli Organi competenti, nel caso che riscontri gravi irregolarità nella gestione;
- procede alla validazione della Relazione annuale sulla performance "… *tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei Cittadini e degli altri Utenti finali per le attività e i servizi rivolti …*";

- dal personale che partecipa al processo di definizione e attuazione del sub sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le verifiche, in tutti i casi, devono essere coerenti con quanto previsto dalle presenti *Linee guida* e dal più complessivo Sistema Direzionale dell'Ente, mentre le valutazioni devono essere parimenti coerenti con le modalità previste dalle presenti *Linee guida* e con quanto previsto dalle leggi e dalle clausole dei Contratti Collettivi vigenti in materia ed, in particolare, con i criteri all'uopo predefiniti nel rispetto delle relazioni sindacali.

Per i principi contenuti nell'art. 2 del D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, l'Ente utilizza, per garantire l'accessibilità e la comparabilità dei sistemi di misurazione i seguenti criteri:

- la garanzia di accessibilità incondizionata è realizzata attraverso la pubblicazione, sul sito internet dell'Ente per la trasparenza e l'integrità, di tutti gli atti previsti dagli istituti connessi al Ciclo della performance, compresi tutti gli atti assunti dal Nucleo di Valutazione;
- il sistema "direzionale" del Comune di San Severo contempla la opportunità di comparazione dei propri processi di misurazione e valutazione con quelli realizzati da altre amministrazioni locali e, comunque, in conformità con le direttive emanate in materia dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le quali sono, sin d'ora, considerate come integrative e/ o sostitutive di questa parte di *Linee guida*, indipendentemente (e cioè anche prima) dalla formale disciplina di recepimento di tali direttive ministeriali.

La misurazione della performance è essenzialmente un sub-processo, formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive dello stato e delle proprietà di una specie, tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). In tutte le fasi del Ciclo della performance, il sistema si avvale della collaborazione del Controllo Direzionale e di Gestione - Controllo Strategico, che svolge le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni, nonché di realizzazione degli adempimenti amministrativi comunque connessi, al fine di pervenire alla verifica dello stato di attuazione di piani e programmi dell'Ente.

7. Criteri di misurazione e valutazione della performance complessiva

Il metodo scelto per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione dei risultati di performance, sia organizzativa e sia operativa (compresa, quindi, quella "individuale") e cioè della performance complessiva, è quello della c.d. *Balanced Scorecard* (BSC), che, parte dalla considerazione che non basta accertare (verificare) ed essere sicuri (valutare) che la "Organizzazione" e le Persone che vi operano stiano facendo "bene" (performance, rispettivamente, operativa ed individuale) quello che è stato pianificato e programmato (le "cose" da fare), ma bisogna interrogarsi anche (e, certamente, prima) se si stanno facendo le "cose giuste". Il bilanciamento dei criteri di progettazione, di verifica e di valutazione di queste due "esigenze" di performance, può consentire il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ente, con le migliori aspettative di risultati, sia dal punto di vista strategico e sia da quelli operativo ed individuale.

Tramite la BSC, la performance complessiva della Organizzazione (Comune di San Severo) sarà misurata e valutata, fatta salva la implementazione di ulteriori aspettative – prospettive, mediante ricorso ad un cruscotto di indicatori articolato in quattro prospettive bilanciate:

1. la prospettiva dei risultati attesi dai Cittadini e dagli Utenti o *Stakeholder* (*mission*);
2. la prospettiva dei processi operativi, sia esterni e sia interni (*vision*);
3. la prospettiva della innovazione metodologica, delle tecnologie e dei sistemi operativi, della crescita e della valorizzazione delle risorse umane (apprendimento e crescita);
4. la prospettiva economico-finanziaria (i legami e le ricadute delle azioni ed attività rispetto ai risultati economico-finanziari).

Per ogni prospettiva verranno considerati:

- ✓ gli obiettivi: quali obiettivi strategici ha previsto l'Ente di raggiungere per avere successo? Quali sono stati gli esiti? Come sono stati gestiti dai Dirigenti?
- ✓ le misure: quali parametri si sono utilizzati per misurare gli interventi? Quali sono stati gli esiti? Quali sono stati i contributi dati dai Dirigenti nella connessa progettazione e quale è stata la gestione che hanno garantito nel periodo di riferimento?
- ✓ i target: quale sono i valori quantitativi che sono stati previsti in ogni misura per considerarsi soddisfatti della prestazione? Quali sono stati gli esiti? Quali sono stati i contributi dati dai Dirigenti nella connessa progettazione e quale è stata la gestione che hanno garantito nel periodo di riferimento?
- ✓ le iniziative: quali iniziative strategiche sono state messe in atto per raggiungere gli obiettivi? Quali sono stati gli esiti? Quali e quante iniziative sono state realizzate-gestite dai Dirigenti?

La misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente terrà in considerazione i seguenti criteri:

- la percentuale di realizzazione degli obiettivi strategici previsti nel Piano della performance (performance organizzativa di Ente e delle aree organizzativo-operative);
- la percentuale di realizzazione degli altri obiettivi operativi e di quelli individuali assegnati ai Dirigenti.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è espresso in termini numerici assoluti o percentuali, in funzione del valore assunto dal/ dagli indicatori (in questo secondo caso, ove necessario, ponderati con i valori dei corrispondenti pesi, espressi con riferimento ad una base di 100), che, fatti salvi ulteriori criteri definiti nel rispetto delle relazioni sindacali (in

parte per la performance operativa, ma, soprattutto, per quella individuale), determinano vari gradi di performance complessiva.
Il punteggio totale finale è dato dalla media ponderata delle percentuali di tutti gli indicatori – target conseguiti e corrispondenti alle varie tipologie di obiettivo.
Il Nucleo di Valutazione, all'esito del riscontro della percentuale degli obiettivi raggiunti e, quindi, del grado di performance complessiva misurata, formula a tal riguardo una relazione illustrativa (valutazione) rivolta alla Giunta municipale del Comune di San Severo e partecipata al Segretario Generale. La Giunta, se non ritiene di avere motivi per discostarsi dalla valutazione resa dal Nucleo di Valutazione, approva la suddetta relazione a mezzo di apposita deliberazione; diversamente, assume le proprie decisioni di scostamento, motivandole puntualmente.
Il sub sistema di misurazione e di valutazione della perfomance complessiva dell'Ente, quindi, tiene conto di elementi sintetici e/ o d'insieme riguardo all'andamento della gestione generale.
Il sub-processo include tutti gli ambiti di misurazione della performance previsti dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/ 2009 (Figura n. 1), coerentemente al sistema di obiettivi definiti nel Piano triennale della perfomance e rendicontati nelle Relazioni sulla performance, nonché a quelli contemplati nei propedeutici atti di pianificazione e di programmazione, nei quali, ultimi, confluisce anche il Piano della performance. Lo stesso sub-processo tiene (in questo modo) conto sia dei risultati di performance organizzativa, sia di quelli di performance operativa e sia di quelli di performance individuale dei Dirigenti (bilanciamento degli esiti dell'azione amministrativa previsto dal metodo BSC).

Obiettivi strategici/operativi/ individuali	**Azioni**	**Attività**	**Risultati attesi**		**Articolazioni interessate**	
			Numerici e/o %	**Altri**	**Articolazione**	**Grado di impegno**

Al fine della sintetica rappresentazione dei risultati gestionali, l'Ente tiene conto delle performance organizzativa ed individuale, conseguite, rispettivamente, da ciascun Centro di Responsabilità / Unità organizzativa e da ciascun Dirigente.
Il Nucleo di Valutazione, per passare dalla misurazione della performance dell'Ente alla valutazione finale, trasforma il grado di raggiungimento di ogni obiettivo in giudizio secondo i seguenti parametri:

DESCRITTORE	**GIUDIZIO**
Percentuale della misura complessiva superiore al 97%	ECCELLENTE
Percentuale della misura complessiva da oltre il 90% a 97%	OTTIMO
Percentuale della misura complessiva da oltre l' 80% a 90%	BUONO
Percentuale della misura complessiva compresa tra 70% e 80%	SUFFICIENTE
Percentuale della misura complessiva inferiore al 70%	INSUFFICIENTE

Con il giudizio INSUFFICIENTE non sarà erogata retribuzione di risultato, salvi gli effetti sia sulla risoluzione del rapporto di lavoro-licenziamento e sia sulla possibile revoca dell'incarico, quando il risultato dovesse essere inferiore al 60% di quello atteso,

procedendo secondo quanto previsto dalla legislazione in ogni momento vigente, dai CC.CC.NN.LL. disciplinanti tali materie, dalla regolamentazione dell'Ente e secondo le presenti *Linee guida*.
Gli effetti negativi, nei casi di giudizio di insufficienza, valgono sia per il conferimento e/ o il mantenimento degli incarichi dirigenziali e sia per le analoghe conseguenze in quelli di responsabilità di posizione organizzativa e/ o di conferimento di alta professionalità (dotate di autonomia di gestione), .
In ogni caso, prima della definizione di qualsiasi valutazione, è garantita la fase di interlocuzione-contraddittorio con i Dirigenti ed i Responsabili di posizioni organizzative e gli Incaricati di alta professionalità, dotati di autonomia gestionale, con le modalità ed i tempi previsti nel successivo punto **15**.
Il processo di *Balanced Scorecard* si conclude con la compilazione di una matrice finale, strutturata secondo le quattro "prospettive" sopraindicate (e, quindi, compresiva anche degli "ambiti di performance"), nella quale si riportano, rispetto a ciascun obiettivo (in entrata orizzontale), gli esiti di corrispondente valutazione. La matrice contiene una entrata verticale nella quale sono riportate, rispetto a ciascun obiettivo, le performance del periodo precedente (che assumono riferimento di valori iniziali per il raffronto), in un'altra entrata verticale sono riportati i valori delle ultime valutazioni di performance (quelle del periodo in esame) ed infine una finca che, sempre in verticale riporta i giudizi "sintetici" conseguiti e che possono essere descritti come: a) miglioramento; b) risultato immutato; c) peggioramento.
Il quadro finale, che raccoglie l'andamento dei risultato di performance per ciascuna "prospettiva" rende sia la possibilità di immediata cognizione dello stato dei "risultati gestionali" dell'Ente, sia quella di consentire un immediato intervento in quelle aree di attività per le quali è necessario sia riproporre le precedenti azioni di crescita e sia assegnare, comunque, misure di "sviluppo".
Le applicazioni dei risultati di valutazione nei procedimenti di "premialità" dei Dirigenti, deve realizzare le occasioni di "selettività".

8. Performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità ed il Dirigente della stessa o l'insieme delle aree di responsabilità apportano, attraverso le proprie azioni al raggiungimento della *mission e* della *vision* e, cioè, delle azioni, delle attività e degli obiettivi da realizzare per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di riferimento della performance organizzativa ed essi riguardano: l'Organizzazione (l'Ente) nel suo complesso e le unità organizzative affidate, per la gestione, ai Dirigenti.
Misurare le performance dell'organizzazione significa attuare delle forme di monitoraggio e controllo sulle strategie promosse dal Comune di San Severo ed attuare delle forme di "controllo strategico" integrate nel più ampio processo di "Programmazione e Controllo Direzionale e di Gestione".
In sostanza, partendo dai documenti di pianificazione strategica (linee di mandato – DUP) ed arrivando ai documenti di programmazione operativa (PEG), il sistema di controllo deve permettere di apprezzare il grado di realizzazione delle strategie e delle attività rese, la coerenza tra strategie ed attività dichiarate e strategie ed attività emergenti/ realizzate e misurare gli effetti delle politiche promosse (misurazioni per la valutazione degli impatti/ *outcome* delle politiche).

8.1 Gli ambiti della performance organizzativa

Il concetto di performance, con particolare riferimento all'organizzazione nel suo complesso, è stato puntualmente trattato dal legislatore, il quale ne ha declinato il significato secondo quanto previsto dall'art. 8, comma 1 del d.lgs. n. 150/ 2009.
Nella tabella che segue sono stati sintetizzati gli ambiti di performance organizzativa, fatta salva la definizione, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, di nuovi modelli, in applicazione del comma 1-*bis*, dell'art. 8 del d.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i.:

Figura n. 1 – Gli ambiti della performance organizzativa

DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE	STRUMENTI DI VERIFICA
Attuazione delle politiche e gli impatti che hanno prodotto in relazione ai bisogni e alle esigenze della collettività.	Controllo direzionale e di gestione - Controllo strategico (Valutazione strategica e/ o delle politiche). Partecipazione dei Cittadini e delle organizzazioni degli utenti, Analisi partecipata della qualità e, con gradualità, il Bilancio Sociale.
Grado di soddisfazione dei soggetti (interni e/ o esterni) destinatari delle attività realizzate, anche con riferimento al grado di accettazione delle attività e servizi da parte degli stessi soggetti.	Indagini sulla soddisfazione del cittadino/ utente (Customer satisfaction), realizzato in collaborazione e con la partecipazione delle Organizzazioni dei cittadini, degli altri utenti e degli operatori interni all'Ente (A.P.Q. ed altro).
Attuazione di piani e programmi attraverso processi di misurazione e controllo del loro grado di realizzazione in termini di tempi, fasi, obiettivi, target, risorse consumate.	Controllo direzionale e di gestione - Controllo strategico. Reports periodici (trimestrali). Relazioni al Nucleo di Valutazione. Considerazioni in corso d'anno e proposte del Nucleo di Valutazione.
Promozione di processi di partecipazione dei cittadini e degli *stakeholders* (utenti, destinatari e/ o beneficiari dei servizi).	Procedimenti di consultazione dei cittadini/ stakeholders (Consultazioni – Tavoli). Procedimenti di comunicazione-accesso:

	pubblicazione di tutti gli atti connessi al Ciclo della performance.
Grado di miglioramento e di modernizzazione dell'organizzazione ed in particolare delle competenze professionali e delle capacità di attuare i piani e programmi – Sistema "Qualità".	Analisi dei metodi e del benessere organizzativo (Indagini ad hoc), applicazione di metodi per la qualità e per la valutazione dei risultati complessivi (balanced scorecard). Processi di miglioramento continuo della qualità (Ciclo P.D.C.A. o secondo "Deming").
Analisi dei livelli quantitativi e qualitativi dei servizi erogati.	Controllo direzionale e di gestione. Introduzione di metodiche per la progettazione, analisi e valutazione della qualità. (Report ad hoc). Analisi Partecipata della Qualità (A.P.Q.).
Grado di raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Formazione del Piano di azioni positive per le pari opportunità.
Grado di efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alle politiche di contenimento dei costi, di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi. Riflessi economici delle azioni ed attività realizzate.	Controllo direzionale e di gestione – Attivazione della contabilità analitica e della contabilità direzionale (Report ad hoc). Ciclo di miglioramento – P.D.C.A.- dei metodi e dell'utilizzo delle risorse, applicato a processi e sottostanti procedimenti.

8.2 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità triennale ed annuale ed è conseguente alla validazione delle Relazioni annuali sulla performance ed a quella triennale sulla applicazione dell'intero ciclo della performance.

8.3 Metodologia della valutazione

Per la performance organizzativa dell'Ente, il Nucleo di Valutazione provvede ad elaborare la valutazione partendo dalla coerenza delle strategie attuate con quelle esplicitate nel DUP. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*), analogamente dovranno essere formati e strutturati i programmi operativi e/ o di attività.
In relazione al grado di maturità dei processi di innovazione e crescita, della Organizzazione, ove non fossero disponibili risultati degli anni precedenti, confrontabili (perché potrebbero essere diversi sia il modello-processo e sia i dati a raffronto), il Nucleo di Valutazione potrà applicare (condividendone il ricorso con gli Organi di governo dell'Ente) metodiche di *Benchmarking*. In particolare, a seconda dei risultati di performance organizzativa che si volessero confrontare, potrebbero realizzarsi metodiche di:
- *Benchmarking competitivo*, se si volessero confrontare i risultati con quelli ottenuti da altre Organizzazioni similari (altri Enti Locali) per obiettivi identici e con condizioni operative similari, per risorse, tempi e competenze;
- *Benchmarking funzionale o dei processi,* ove le opportunità di comparazione avessero a riferimento organizzazioni anche diverse, ma realizzanti processi similari e che avessero dato luogo a risultati qualificabili come *best practice* (le migliori pratiche) o *best class* (le migliori qualità).

9. Performance individuale

9.1 Principi generali

All'interno di quello di performance complessiva, i sub-processi di misurazione e di valutazione della performance individuale dei Dirigenti, applicati dal Comune di San Severo, sono volti a conseguire:

- Il progressivo innalzamento degli standard qualitativi delle competenze manageriali e delle funzioni dei Dirigenti;
- La coerenza tra le scelte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo e l'attività di gestione svolta dai Dirigenti;
- Il coordinamento e l'integrazione tra le diverse articolazioni organizzative dell'Ente (organizzazione per processi operativi), i cui effetti vengono estesi anche al personale di comparto, attraverso l'individuazione di obiettivi operativi e di ruolo, anche di carattere trasversale;
- La progettazione di metodiche e di iniziative di miglioramento continuo della qualità, sia per i processi operativi che dirigono ed i sottesi procedimenti e sia per la qualità totale dell'Organizzazione;
- La valorizzazione del merito e del raggiungimento concreto degli obiettivi assegnati, realizzata migliorando anche i profili dell'efficienza ed economicità;
- La valutazione selettiva delle performance individuali dei Dirigenti e, da parte degli stessi, del personale di comparto, anche ai fini dello sviluppo del trattamento economico, di quello professionale e dell'affidamento di incarichi;
- Il contrasto alla scarsa produttività, evidenziando l'eventuale gap tra competenze possedute e livelli prestazionali realizzati, a tutti i livelli.

9.2 Principi operativi

- Trasparenza e pubblicità dei criteri, dei metodi e dei risultati;
- Flessibilità e adattabilità degli atti di pianificazione - programmazione e dei processi di valutazione, per consentire la riformulazione o la modificazione degli obiettivi individuali assegnati, in relazione alle specificità del contesto di riferimento, secondo quanto previsto nelle presenti *Linee guida*;
- Compiuta conoscenza dell'attività del valutato da parte del Nucleo di Valutazione, realizzabile attraverso le verifiche e la reportistica del Controllo Direzionale e di Gestione, dovendo essere (peraltro) la stessa attività coerente con quanto previsto nei documenti di pianificazione e programmazione, già sottoposti all'esame del Nucleo di Valutazione;
- Partecipazione al procedimento del valutato e garanzia del contradditorio;
- Certezza del quadro delle regole ed univocità dei criteri di valutazione, seppure nel limite delle specificità di ciascuna posizione funzionale.

9.3 Modalità di individuazione degli obiettivi

Gli obiettivi devono essere effettivamente raggiungibili ed il conseguimento deve essere rimesso o dipendere, quantomeno prevalentemente, dalla funzione ricoperta dal valutato, per la struttura che dirige o per l'attività di cui è responsabile.
Deve, anche, essere assicurata l'aderenza al contesto temporale di riferimento. Occorre, infatti, declinare gli obiettivi strategici pluriennali alla cadenza annuale del ciclo di pianificazione-programmazione e di performance, individuando i corrispondenti traguardi di carattere annuale, come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio ai fini del raggiungimento degli obiettivi finali.
Eventuali cambiamenti di scenario, di contesto o del quadro normativo di riferimento possono importare una ridefinizione degli obiettivi, la quali implichi:

- L'introduzione di nuovi obiettivi;
- La revisione di obiettivi precedentemente assegnati;
- La modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con il valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno: del tutto, sia pure con sufficiente sintesi, deve trattarsi e/ o darsi atto nella Relazione sulla performance e nel documento di validazione della stessa.

9.4 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi gestionali devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- derivano dalla pianificazione strategica e dalla programmazione operativa del Comune di San Severo;
- riguardano profili quali l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'efficacia nell'attuazione di piani e programmi, la buona gestione attraverso la razionalizzazione dei costi (spesa), anche in termini di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'Organizzazione;
- devono prevedere la capacità di introdurre innovazioni organizzative rapide (lean thinking) in caso di rischi di insuccesso temuto e/ o a necessità variate di risultati;
- pongono traguardi ambiziosi, ancorché effettivamente concretizzabili ed influenzabili dal valutato;
- possono riguardare, anche, mete trasversali a più articolazioni dell'Organizzazione, nonché quelle di tipo interistituzionale: politiche per il territorio nell'ambito della gestione dei Piani di Zona per la integrazione socio-sanitaria.

9.5 Estensione della valutazione

Oggetto della valutazione è il risultato conseguito da ciascuna articolazione organizzativa rispetto agli obiettivi assegnati (performance organizzativa), nonché la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.
La valutazione ha, pertanto, riguardo a più prospettive:

- la *performance organizzativa:* prospettiva degli effetti delle azioni programmate dall'Amministrazione, con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle singole articolazioni organizzative (performance operativa);
- la *performance individuale:* derivante dal confronto tra obiettivi individuali formalmente assegnati o rivenienti direttamente da leggi e/ o Contratti individuali di incarico e risultati ottenuti.

9.6 Fasi della valutazione

L'arco temporale della valutazione della performance coincide con il periodo di pianificazione e con quello di programmazione, generali ed economico-finanziarie; si articola per triennio e per ciascun anno solare di riferimento. Per la performance individuale, requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno un anno di incarico effettivo o di periodo anche inferiore nel caso di minore durata del rapporto di lavoro e/ o incarico ricoperto. Salvo quanto riguardante i rapporti di lavoro flessibili (e/ o a tempo determinato), ogni incarico dirigenziale e/ o di responsabilità deve essere di durata almeno minima rispetto alle "classi di durata" previste dai CC.CC.NN.LL. e dalle leggi in ogni momento vigenti e deve essere disciplinato da apposito "contratto individuale di incarico" (cfr. combinate disposizioni degli artt. 27 e 19, comma 2, del d.lgs. n. 165/ 2001 e s.m.i., nonché dell'art. 14, comma 1-*quater*, del d.lgs. n. 33/ 2013 e s.m.i. ed, inoltre, per gli incarichi dirigenziali di vertice, dall'art. 9, comma 1-*bis*, del d.lgs. n. 150/ 2009, come introdotto dall'art. 7 del d.lgs. n. 74/ 2017).

9.7 Metodologia della valutazione

Il sub-processo valutativo della performance individuale, realizzato da parte del Nucleo di Valutazione, ha inizio con la validazione, *ex ante*, attraverso la formulazione di parere obbligatorio e vincolante sugli obiettivi e sugli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo ed è completato dopo la validazione della Relazione sulla performance. La validazione (*ex ante*) ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **coerenza e derivazione** dagli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente;
- **adeguata specificità e misurabilità**, in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono contemplare indicatori idonei a rilevare gli effetti delle azioni rispetto alla qualità delle prestazioni, nonché i corrispondenti target di risultati attesi;
- **riferimento ad un arco temporale determinato**, corrispondente alla durata degli strumenti di pianificazione/ programmazione in cui sono inseriti (DUP, PEG, e, quindi, Piano della performance e PdO);
- **commisurazione,** ove possibile**, ai valori di riferimento prestabiliti o derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con performance, per casi omologhi e/ o di riferimento, conseguite da altre Amministrazioni, *ceteris paribus* (a parità di condizione di raffronto);
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'Ente**.** Il sistema di pianificazione–programmazione e Controllo Direzionale e di Gestione, la cui attività è integrata con quella del Ciclo della performance, deve prevedere, salvaguardando la correttezza delle relazioni sindacali contemplate dai CC.CC.NN.LL., obiettivi di salvaguardia della continuità dell'azione amministrativa e dei risultati di medio – lungo periodo, che lo stesso sistema prospetta e, cioè, salvo che intervengano variazioni sulle prospettive di periodo decise dagli Organi di governo dell'Ente oppure da sovraordinati livelli di legislazione e di pianificazione, gli obiettivi devono perseguire coerenti logiche di sviluppo dei risultati attesi, in prospettiva, anche, del miglioramento continuo della qualità degli esiti;

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili,** in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al conseguimento degli stessi: a tali fini trovano impiego le clausole di salvaguardia di cui al precedente punto **3.d** delle presenti *Linee guida.*

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti a pre-esame per la determinazione della corrispondente rilevanza e della conseguente assegnazione di un "peso", in ragione dei seguenti criteri:

- ✓ coerenza con la *mission* dell'Ente e con i bisogni della collettività, ricavati dagli strumenti di analisi disponibili in *house* e di quelli "esterni accessibili";
- ✓ pertinenza e coerenza con le strategie, le azioni e le attività perseguite dall'Ente (*vision*);
- ✓ capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi, con l'applicazione, a monte, di metodiche di miglioramento;
- ✓ idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche, determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse finanziarie, di "competenze" professionali e/ o delle risorse di beni- servizi ed umane disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei bisogni espressi dalla Comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non direttamente e/ o completamente governabili dall'articolazione organizzativa (Centro di Responsabilità o Centro di Costo) destinataria dell'assegnazione degli obiettivi, tali che richiedano, per la reingegnerizzazione di processi e procedimenti, l'utilizzo di tecniche di *lean thinking* e per la conseguente realizzazione, specie se trovasi con modifiche a metà o in corso di anno, di *smart working*.

Per la facilitazione di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di crescita e di sviluppo**: afferiscono alla performance complessiva dell'Organizzazione dell'Ente, generalmente sono quelli degli esiti complessivi finali, conseguiti anche con l'applicazione del sistema di miglioramento continuo della qualità dei processi e di quella totale dell'Ente stesso: essi sono significativi ai fini della performance complessiva;
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alle azioni più qualificanti della pianificazione ed alle attività di maggiore impegno predefinito dalla programmazione dell'Ente, anch'essi utili per la valutazione della performance organizzativa, ma anche di quella individuale;
- **Obiettivi operativi o generali**: si configurano tali, quelli che, anche con riferimento a livelli istituzionali preordinati di pianificazione e programmazione, mirano al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza sia interna e sia esterna, utili, anch'essi, per la valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- **Obiettivi di integrità, trasparenza, anticorruzione:** quelli rivenienti dalle leggi e dal corrispondente Piano triennale e dagli aggiornamenti annuali dello stesso;
- **Obiettivi direttamente previsti da leggi o dai Contratti individuali di Incarico** che riguardano, prevalentemente, la performance individuale.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: rilevanza per *mission e vision* dell'Ente;
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di impegno per la realizzabilità;
- **Impatto esterno e/o interno**: grado di miglioramento degli esiti per gli stakeholder e per la organizzazione dell'Ente;
- **Economicità**: grado di efficienza e di efficacia gestionale.

9.8 Soggetti sottoposti alla misurazione ed alla valutazione

Sono soggetti alla misurazione e valutazione della performance:

- ✓ Le articolazioni organizzative e l'intera Organizzazione dell'Ente;
- ✓ Il Dirigente di vertice - Segretario Generale/ (performance organizzativa ed individuale);
- ✓ I Dirigenti, sia quelli con incarico di Direttore di Area o di Macro Area e sia agli altri Dirigenti (performance organizzativa, operativa ed individuale);
- ✓ I responsabili di una unità organizzativa o di una attività (PO – AP), in posizione di autonomia gestionale e responsabilità dei risultati (performance organizzativa, operativa ed indivuale);
- ✓ Il restante personale (performance indivuale).

Sono, altresì, soggette a misurazione e valutazione le performance complessive di Dirigenti assunti a tempo determinato (o lavoro flessibile) o che si trovano in posizione di comando e/ o di distacco; analogamente viene disposto per la misurazione e valutazione della performance del personale di comparto in servizio con le stesse modalità ed "istituti" di cui sopra.

9.9 Dizionario delle competenze

Riguarda l'insieme delle competenze richieste dal Comune di San Severo ai dipendenti a seconda dei diversi ruoli ricoperti all'interno della struttura organizzativa. Il dizionario in una fase iniziale, si concentra sui comportamenti attesi, mentre, in successive fasi evolutive, comprenderà con un sempre maggiore livello di dettaglio le determinanti dei comportamenti stessi, cioè, attitudini – conoscenze e capacità. A ciascun comportamento è associato un descrittore del giudizio, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei valutatori. Il dizionario riguarda, per il personale Dirigente, le competenze manageriali e professionali (articolo 9, comma 1, lett. c), del d.lgs. n. 150/ 2009) e, per il personale non dirigente, le competenze organizzative e professionali (articolo 9, comma 2, lett. b), del d.lgs. n. 150/ 2009).

10. Criteri di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti

10.1 Gli obiettivi predeterminati per legge o dai Contratti individuali di lavoro.

La valutazione dei Dirigenti deve necessariamente anche essere effettuata in relazione agli obiettivi prefissati da norme di legge, ove, naturalmente, le predette norme siano applicabili al Dirigente valutato, quali ad esempio:

a) dal combinato disposto degli *artt. 2, 4, 5* della legge sul procedimento amministrativo (*legge n. 241/1990*) è desumibile l'obbligo, gravante in capo al Responsabile dell'Unità organizzativa (di norma coincidente con l'incarico dirigenziale), della tempestiva conclusione dei procedimenti amministrativi riferibili all'Unità stessa. La mancata osservanza dei termini (art. 7, comma 2, legge n. 69/ 2009) costituisce elemento di valutazione dell'operato dirigenziale, anche al fine della corresponsione della retribuzione di risultato;
b) il c.d. *Codice dell'amministrazione digitale*, *all'art. 12, comma 1 ter*, come modificato dal *d.lgs. n. 235/2010* prevede che i Dirigenti dei Servizi rispondano dell'osservanza e dell'attuazione delle disposizioni in esso previste. La mancata attuazione delle disposizioni citate rileva ai fini della valutazione della performance individuale;
c) il d.*lgs. n. 150/2009* prevede, in capo alla dirigenza, numerose sanzioni connesse alla mancata osservanza degli obblighi di legge. L'inosservanza delle disposizioni di legge assume, infatti, diretta incidenza in ordine alla valutazione dell'operato del dirigente.

Rilevano, inoltre, ai fini della valutazione dell'operato dirigenziale, le seguenti disposizioni:

- *l'art. 21, comma 1-bis, del d.lgs. n. 165/2001* (introdotto dall'art. 41 del d.lgs. n. 150 del 2009) comporta la sanzione consistente nella decurtazione della retribuzione di risultato fino all'ottanta per cento, in relazione alla gravità della violazione nei casi di colpevole inosservanza del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'Amministrazione di appartenenza;
- *l'art. 21, comma 5, legge n. 183/2010 (c.d. Collegato lavoro)* prevede che la mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta responsabilità dei Dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi;
- *l'art. 14, comma 1-quater, d.lgs. n. 33/2013* prevede che negli atti di conferimento di incarichi dirigenziali e nei relativi contratti sono riportati gli obiettivi di trasparenza, finalizzati a rendere i dati pubblicati di immediata comprensione e consultazione per il cittadino, con particolare riferimento ai dati di bilancio sulle spese e ai costi del personale, da indicare in modo sia aggregato e sia analitico. Costituiscono obiettivi dei Dirigenti anche quelli previsti nel Piano per l'anticorruzione, la trasparenza e l'integrità;
- *l'art. 1, comma 505, della legge 28.12.2015, n. 208 (legge di stabilità 2016)* prevede che l'inosservanza, da parte dei Dirigenti, degli obblighi di diretta partecipazione-collaborazione alla definizione dei fabbisogni ed alla formazione del programmi biennali di acquisizione di beni e servizi ed agli aggiornamenti annuali degli stessi, anche con le modalità e nei casi previsti dall'art. 21 del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50 e successive correzioni, "… è valutabile ……ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla *performance.*".

Il mancato raggiungimento dei suddetti obiettivi determina responsabilità dirigenziale ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Del mancato raggiungimento dei suddetti obiettivi si tiene conto ai fini del conferimento di successivi incarichi.
Restano salvi gli obblighi previsti da disposizioni non citate e dall'entrata in vigore di norme successive.
Parimenti i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro dei Dirigenti prevedono l'assegnazione di obiettivi connessi alle funzioni di buon andamento delle articolazioni e/ o attività che dirigono.
Gli obiettivi sopra elencati devono essere contemplati nei Contratti individuali di Incarico dei Dirigenti, mentre gli obiettivi di crescita e di sviluppo, quelli strategici e quelli operativi o generali sono assegnati in applicazione della Pianificazione e Programmazione dell'Ente (cfr. comma 1-*bis* dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/ 2009, come integrato dall'art. 7 del d.lgs. n. 74/ 2017).

10.2 Performance complessiva del Dirigente

Richiamando quanto già indicato nel precedente punto **9.5**, al Dirigente va imputato l'esito di performance complessiva, che comprende il risultato sia di quella organizzativa e sia di quella individuale, secondo quanto più dettagliatamente esaminato in prosieguo.

10.3 Rilevanza della performance organizzativa ed individuale

Il rapporto di rilevanza tra la performance organizzativa e quella individuale dei Dirigenti e Responsabili di P.O. e con incarico di A.P. (dotati di autonomia gestionale) è definito percentualmente secondo i seguenti pesi:
- performance organizzativa: 60%;
- performance individuale: 40%.

La performance individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi, è graduata secondo i seguenti gradi:
- comportamenti organizzativi: = 30%;
- obiettivi: = 70%.

10.4 Misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti è collegata:
- agli indicatori di performance manageriale e professionale relativi all'ambito organizzativo di riferimento;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza dei driver di valutazione della performance individuale dei Dirigenti è definita attraverso la loro pesatura e/ o graduazione.
Il percorso di assegnazione degli obiettivi e dei criteri di misurazione dei risultati si articola in tre fasi temporali:
- contrattazione *ex ante*, ai fini dell'assegnazione;
- verifica intermedia, *in itinere,* da parte del Controllo Direzionale e di Gestione*;*

– misurazione *ex post,* da parte del Controllo Direzionale e di Gestione e, quindi, Relazione sulla performance, Validazione della stessa e valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

**Assegnazione e pesatura ex ante degli obiettivi:*
Nella fase ex ante sono definiti:
a) la pesatura degli ambiti e degli obiettivi di performance organizzativa e pesatura dei relativi indicatori/ parametri e dei target (Figura n. 2);
b) la pesatura dei comportamenti organizzativi attesi di performance individuale, selezionati per l'esercizio di riferimento (Figura n. 3);
c) la pesatura degli obiettivi di performance individuale e la pesatura dei relativi indicatori e target (Figura n. 4).

a1) Gli ambiti di performance organizzativa.
Occorre graduare gli ambiti di performance organizzativa da utilizzare in ciascun esercizio di valutazione. Gli ambiti vengono raggruppati per collocarli all'interno delle "prospettive" caratterizzanti le analisi di ***Balanced Scorecard***. Ove si attribuisca un peso "zero" ad alcuni di essi, se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi, non perdendo, tuttavia, la visione sistemica di progettato sviluppo dei gradi di performance.
Per gli ambiti prescelti occorre, invece, far riferimento agli indicatori progettati per rappresentare la performance attesa, misurandola con adeguati target prospettici.

Figura 2.- La scheda ex ante sulla performance organizzativa attesa
Sezione ex ante – a1) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA
(Centro di Responsabilità/ Costo)

Anno 20..				
Peso totale 60% (di quella complessiva)		**Misura di attribuzione 100/100**		
Prospettive da BSC	**Ambiti di misurazione della performance**	**Peso %**	**Indicatori**	**Target**
Prospettive dei risultati attesi dai cittadini e dagli utenti o stakeholder (*mission*) **Peso: 30 %**	Attuazione delle politiche e gli impatti che hanno prodotto, in relazione ai bisogni e alle esigenze della collettività.	15%		
	Grado di soddisfazione dei soggetti (esterni ed interni) destinatari delle attività realizzate, anche con riferimento al grado di accettazione delle attività e servizi da parte degli stessi soggetti.	15%		
Prospettive dei processi operativi sia esterni e sia interni (*vision*) **Peso: 20 %**	Attuazione di piani e programmi attraverso processi di misurazione e controllo del loro grado di realizzazione in termini di tempi, fasi, obiettivi, target, risorse consumate.	10%		
	Promozione di processi di partecipazione dei cittadini e degli *stakeholders* (utenti, destinatari e/ o beneficiari dei servizi).	10%		
Prospettive della innovazione metodologica, delle tecnologie e dei sistemi operativi, della crescita e della valorizzazione delle risorse umane	Grado di miglioramento e di modernizzazione dell'organizzazione ed in particolare delle competenze professionali e delle capacità di attuare i piani e programmi – Sistema "Qualità".	15%		

(apprendimento e crescita) **Peso: 35%**	Analisi dei livelli quantitativi e qualitativi dei servizi erogati.	10%		
	Grado di raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.	10%		
Prospettiva economico-finanziaria (legami e ricadute delle azioni ed attività rispetto ai risultati economico-finanziari) **Peso: 15 %**	Grado di efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alle politiche di contenimento dei costi, di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi. Riflessi economici delle azioni ed attività realizzate.	15%		

b1) Perfomance individuale: comportamenti organizzativi

Le tipologie di comportamento riguardano:

- capacità di relazione e comunicazione, interna ed esterna;
- capacità di programmazione e controllo;
- capacità organizzative e di gestione del personale;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie possono essere articolate in categorie che ne qualifichino il contenuto ed essere selezionate all'inizio dell'esercizio (Figura n. 3):

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- in modo eventualmente differenziato per ciascun Dirigente, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Figura 3.- La scheda ex ante sulla performance individuale attesa

Sezione ex ante – b1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

(Centro di Responsabilità/Costo)

Anno 20..			
Peso = 40% della performance totale			
Grado = 30/100% di performance individuale		**Misura di attribuzione = 100/100**	
Tipologia di Comportamento	**Categoria**	**Descrittori**	**Punteggi**
Capacità di relazione e comunicazione, interna ed esterna	*Relazione interna*	Grado di cooperazione interprofessionale.	
	Relazione esterna	Audit con cittadini e *stakeholder*.	
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione dei processi di comunicazione interna.	
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione dei processi di comunicazione esterna.	
Capacità di Programmazione e controllo	*Individuazione della vision, delle finalità e degli obiettivi*	Capacità di proporre obiettivi e di rappresentare i risultati attesi.	
	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi.	
	Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo.	
Capacità organizzative e di gestione del personale	*Decisione*	Capacità di decidere prontamente, con innovazione e senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte. Pratiche di *lean thinking*, in possibile cooperazione.	
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni, accettandone la responsabilità sui risultati; applicazione di iniziative di verifica della crescita di motivazione e delle competenze dei collaboratori.	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale, influenzandone e guidandone i comportamenti,	

		senza far ricorso all'esercizio di "autorità formale".	
	Gestione del conflitto organizzativo	Attivazione di metodiche per governare la qualità dei rapporti; promozione della cultura di gruppo"	
	Inserimento ed innovazione nel lavoro	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e di inserimento delle risorse umane. Promozione di *smart working*	
	Formazione e crescita delle conoscenze	Capacità di proporre fabbisogni formativi. Promozione della cultura per le pari opportunità e la non discriminazione.	
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Iniziative di motivazione dei collaboratori, attraverso la "*vision*" ed il dinamico impiego delle mansioni, finalizzati ad aumentare il Grado di competenze/ flessibilità del personale.	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	*Capacità di valutazione e di erogazione delle premialità*	Capacità di premiare la performance, differenziando le valutazioni. Grado di rispetto dei principi e vincoli di legge e delle *Linee guida* dell'Ente sul Ciclo della performance.	

La misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione, che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "5", riconducibili alle percentuali di performance conseguita:

SCALA	DESCRITTORE	PERCENTUALE CONSEGUITA	GIUDIZIO
1	Valutazione negativa, dei comportamenti organizzativi	Inferiore al 70%	INSUFFICIENTE
2	Valutazione di risultato minimo, dei comportamenti organizzativi	Da 70% a 80%	SUFFICIENTE
3	Valutazione di performance adeguata, dei comportamenti organizzativi	Da oltre 80% a 90%	BUONO
4	Valutazione di performance più che adeguata, dei comportamenti organizzativi	Da oltre 90% a 97%	OTTIMO
5	Valutazione di performance superiore alle aspettative attese, dei comportamenti organizzativi	Superiore a 97%	ECCELLENTE

c1) Assegnazione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi, validati dal Nucleo di Valutazione, sono assegnati, a inizio anno, dal Sindaco, per mezzo del Segretario Generale, che vi procede con l'assistenza del Servizio Controllo Direzionale e di Gestione dell'Ente: gli obiettivi sono definiti con la formalizzazione dei contenuti dell'aggiornamento annuale del Piano della performance (figura 4).

Figura 4. - La scheda ex ante sulla performance individuale attesa

Sezione ex ante - c1: OBIETTIVI

(Centro di Responsabilità/ Costo)

Anno 20..				
Peso 40% della performance totale				
Grado = 70/100% di performance individuale		**Misura di attribuzione = 100/100**		
Obiettivo Operativo Peso 30%	**Obiettivo Qualità Peso 25%**	**Obiettivo Trasparenza, Anticorruzione Peso 25%**	**Obiettivi previsti per legge e/o comportamenti organizzativi Peso 20%**	**Punteggio**

La misurazione e la valutazione degli obiettivi individuali è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "5", nonché dai corrispondenti valori percentuali:

SCALA	**DESCRITTORE**	**PERCENTUALE CONSEGUITA**	**GIUDIZIO**
1	Obiettivo non conseguito	Inferiore al 70%	INSUFFICIENTE
2	Obiettivo conseguito in misura minima	Da 70% a 80%	SUFFICIENTE
3	Obiettivo conseguito in misura soddisfacente	Da oltre 80% a 90%	BUONO
4	Risultato superiore alle attese	Da oltre 90% a 97%	OTTIMO
5	Best-practices (migliori pratiche)	Superiore a 97%	ECCELLENTE

**Misurazione in itinere*

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso di verifica.

A seguito di variazioni della programmazione, che intervengano in corso d'anno e risultino di particolare rilievo, è necessario ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

**Misurazione e valutazione ex post*

A conclusione dell'esercizio e tenendo conto di quanto contenuto nella Relazione sulla performance e nella validazione di questa, nonché sulla base delle risultanze dei sistemi di

rendicontazione e controllo dell'Ente, viene effettuata la valutazione della performance complessiva (attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura n. 5).
Tale valutazione deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del Nucleo di Valutazione. e del valutato: viene così realizzata la condivisione della valutazione, oppure viene avviata la fase di contraddittorio con le modalità previste nel successivo punto **15**.

Figura n. 5 - La scheda ex post sulla performance complessiva conseguita
(Centro di Responsabilità/Costo)

Anno 20..		
A. Performance organizzativa		**Peso 60%**
(a.1) Performance organizzativa complessiva conseguita per l'Ente e del CDR		
SCALA	Punteggi propedeutici alla premialità	
1	Inferiore al 70%	
2	Da 70% a 80%	
3	Da oltre 80% a 90%	
4	Da oltre 90% a 97%	
5	Superiore a 97%	
Totale Obiettivi strategici Percentuale raggiunta: %	Totale Obiettivi operativi Percentuale raggiunta: %	
Punteggio totale (A) %	Peso 60%	Ponderazione%

B. Performance individuale		**Peso 40%**
b1 – Performance individuale conseguita - per comportamenti organizzativi		
Scala di valutazione		
Punteggio insufficiente		Punteggi propedeutici alla premialità
1		Da 2 a 5 (nonché il valore %)
Punteggio (b1)		Grado= 30%
c1 – Performance individuale conseguita – per obiettivi		
Scala di valutazione		
Punteggio insufficiente		Punteggi propedeutici alla premialità
1		Da 2 a 5(nonché il valore %)
Punteggio (c1)		Grado= 70%
Punteggio totale (b1 + c1)	Peso 40%	Ponderazione

Valutazione complessiva della performance	
Scala di valutazione	
Punteggio insufficiente	Punteggi propedeutici alla premialità
=> 0 Punteggio < = 69%	=> 70% Punteggio <= 100%

Valutazione Complessiva (a1 + b1 + c1)	%
Giudizio sintetico	

N.B. Le valutazioni della performance individuali, come sopra individuate, sono ottenute come media ponderata del punteggio conseguito in relazione ai comportamenti organizzativi (nella misura del 30%) e del punteggio conseguito in relazione agli obiettivi operativi (nella misura del 70%).

Prima valutazione

Osservazioni del valutato ed eventuale contraddittorio

Osservazioni del Segretario gnenerale[2]

Conclusioni del Nucleo di Valutazione

Luogo… Data…
Il Nucleo di Valutazione

_____
_____
_____

Conclusione valutativa della Giunta comunale

Luogo… Data Il Sindaco

_____

Il punteggio complessivo di performance conseguito da ciascun Dirigente deve essere utilizzato, anche, ai fini della determinazione della quota di retribuzione di risultato da corrispondere. In particolare, della quota massima attribuibile a ciascun Dirigente, potrà essere corrisposta la misura intera solo per i risultati di performance superiori al 90%. Al di sotto di tale valore (e, particolarmente, dal 70% al 90%), tale quota (intera) viene rapportata al risultato effettivo di performance conseguito (misura percentuale conseguita) e secondo l'ordine della prevista graduatoria. Le parti di risorse non attribuite (conseguentemente a performance non superiore al 90%) costituiscono economie che, in conformità ai criteri stabiliti nel rispetto delle relazioni sindacali, potranno essere utilizzate per costituire-integrare le risorse necessarie a remunerare sia i "bonus annuali per le eccellenze", sia i "premi annuali per le innovazioni" (come, entrambi, contemplati dai CC.CC.NN.LL.) e sia, nelle more, per determinare una quote di risorse da destinare a remunerazione aggiuntiva di risultato da corrispondere ai Dirigenti che abbiano conseguito una performance complessiva superiore al 97%: rapportando le stesse quote "unitarie e predeterminate" aggiuntive alla percentuale effettiva di performance conseguita e tenendo conto dell'ordine decrescente di collocazione nella prevista graduatoria. Le parti di risorse, ancora una volta, non attribuibili sono rinviate, per l'utilizzo, all'anno successivo e per le stesse destinazioni.
Il procedimento, così definito, è utile a determinare la "selettività" nell'erogazione dei premi al personale.
La permanenza di risultati negativi per un periodo di due anni nel triennio, potrebbe comportare la decadenza dall'incarico, a condizione che i risultati negativi, almeno alla fine del triennio, siano migliorati, oppure potrebbe determinarsi la possibilità di proposta di
La permanenza di risultati negativi per un periodo di due anni nel triennio, potrebbe comportare la decadenza dall'incarico, a condizione che i risultati negativi, almeno alla fine del triennio, siano migliorati, oppure potrebbe determinarsi la possibilità di proposta di risoluzione del rapporto d'impiego (con le modalità previste dall'art. 21 del d.lgs. n. 165/ 2001 e s.m.i., nonché dai CC.CC.NN.LL.) nel caso di continuo risultato negativo, per tre

[2] Nei procedimenti di valutazione del Segretario generale, il riquadro non viene compilato.

anni consecutivi (trovano, in questo caso, applicazione le leggi e le clausole dei CC.CC.NN.LL., in ogni tempo vigenti).

Per i Dirigenti ai quali è affidata anche la "reggenza" o "incarico aggiuntivo (a scavalco)" di altro Centro di Responsabilità, la misurazione dei risultati e la valutazione delle performance, organizzativa ed individuale, sono realizzate con sub processo distinto. Analogamente, può operarsi quanto trattasi di aggiuntiva responsabilità di Centro di Costo, dotato di autonomia gestionale.

11. Misurazione e valutazione della performance individuale dei funzionari titolari di P.O. e A.P., con autonomia gestionale

La valutazione della performance individuale delle P.O. e delle A.P., con autonomia gestionale, è collegata agli obiettivi operativi o gestionali, alla performance organizzativa ed ai comportamenti organizzativi secondo il seguente schema:

Elemento di valutazione		**Peso**
A	Performance organizzativa	60
B	Obiettivi	30
C	Comportamenti organizzativi	10
	Peso totale	100

Per la misurazione e valutazione si terrà conto degli stessi indicatori-target utilizzati per i Dirigenti.
Il punteggio totale finale è dato dalla media ponderata delle percentuali di tutti gli indicatori-target conseguiti e corrispondenti alle varie tipologie di performance.

12. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e di performance individuale della Dirigenza di vertice

La disciplina contenuta nella presente rubrica costituisce, per la posizione dirigenziale interessata, "…*l'opportuno adattamento* …" di quelle previste, dalle presenti *Linee guida*, per la generalità dei Dirigenti.
È interessata, nel caso, la posizione del Segretario generale, che ha con l'Ente un "rapporto di servizio al vertice delle funzioni amministrativo-gestionali, pur mantenendo la incardinazione del proprio rapporto di impiego – lavoro con apposita Agenzia nazionale.
I risultati di performance complessiva "organizzativa ed individuale", ovviamente, devono essere misurati e valutati in relazione al citato "rapporto di servizio" con l'Ente.
In particolare e fatte salve le modifiche-integrazioni rivenienti per legge o per Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, per la determinazione ed assegnazione degli obiettivi e per la misurazione e la valutazione della performance complessiva, costituiscono obbligatori riferimenti:

- artt. 97 e 99 del d.lgs. n. 267/ 2000 e s.m.i., disciplinanti la costituzione del rapporto di lavoro con l'apposita Agenzia Nazionale ("datore di lavoro", così qualificato, prima dell'art. 1, comma 2, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 07/ 03/ 2008 e, dopo, dall'art. 1, comma 3, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 14/ 12/ 2010), nonché la nomina presso l'Ente e la dipendenza funzionale, del Segretario, dal Sindaco dell'Ente;
- artt. 147 *bis*, 147 *ter*, 147 *quater* e 147 *quinquies* del D.lgs. n. 267/ 2000 e s.m.i., in materia di controlli interni;
- art. 42, comma 3 del C.C.N.L. del 16/ 05/ 2001 in merito alla valutazione dei risultati conseguiti e della retribuzione di risultato;
- art. 5 comma 1 e art. 15 comma 2 del D.lgs. n. 150/ 2009 e s.m.i., in materia di predisposizione di atti qualificanti per il Ciclo della performance, come il Piano triennale e la Relazione sulla performance;
- art. 3 commi 1- 2 e, soprattutto, comma 3, parte finale, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 14/ 12/ 2010, per quanto riguarda gli "obblighi del Segretario" e la responsabilità "…*dei risultati conseguiti e degli obiettivi raggiunti* …";
- art. 1 della legge 06/ 11/ 2012, n. 190 e s.m.i., in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità;
- artt. 43 e 44 comma 1 ultimo periodo, del D.lgs. n. 33/ 2013, in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni.
- Poiché non è prevista, per il Comune di San Severo la nomina del Direttore generale, sono estesi alle funzioni del Segretario generale gli adempimenti previsti dall'art. 108 comma 1, in materia di predisposizione delle proposte di pianificazione-programmazione, del PEG e del Piano dettagliato degli obiettivi e di responsabilità dell'operato dei dirigenti.;

In relazione a quanto previsto dai documenti di pianificazione e programmazione dell'Ente, al Segretario generale possono essere assegnati obiettivi specifici aggiuntivi: in tali casi, la Giunta municipale procede alla determinazione degli stessi, che possono formare oggetto di eventuale *addendum* al contratto iniziale di nomina-incarico.

Nel caso in cui a tali dirigenti di vertice sia affidata, anche, la "reggenza (a scavalco)" della direzione di altra Area dirigenziale-Centro di Responsabilità, la misurazione dei risultati e la valutazione delle performance organizzativa ed individuale sono realizzate con sub processo distinto. Analogamente può operarsi quando trattasi di responsabilità (non rientrante in quelle direttamente previste per legge o dall'Ordinamento dell'Ente) "aggiuntiva" di Centro di Costo dotato di autonomia gestionale.
Al Segretario generale, gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale sono assegnati dal Sindaco, sulla base di determinazioni della Giunta comunale, previo parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione dell'Ente.
Nella valutazione dei risultati conseguiti dal Segretario generale sono, in maniera prevalente, considerati gli esiti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente, nonché quelli dei risultati conseguiti dai Dirigenti dei Centri di Responsabilità, che, in uno con gli altri Dirigenti ed i Responsabili di Posizione Organizzativa e gli incarichi di Alta Professionalità (con autonomia gestionale), rispondono allo stesso Segretario generale (cfr., per estensione, comma 1, art. n. 108 del d.lgs. n. 267/ 2000 e s.m.i.)
La misurazione e la valutazione dei risultati di performance organizzativa ed individuale del Segretario Generale sono realizzate dal Nucleo di Valutazione dell'Ente, in coerenza con i principi e metodi ed effetti contenuti nelle presenti *Linee guida,* come opportunamente adattate nella presente rubrica*:* a tali fini, il Nucleo di Valutazione ha come diretti riferimenti finali il Sindaco e la Giunta comunale.
È garantita, anche per questi casi, la fase di interlocuzione e di contraddittorio con il Segretario generale, con le stesse modalità previste dal successivo punto **15**.
Ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato trova applicazione quanto previsto, per i Dirigenti, nella precedente rubrica (punto) **10,** anche nella parte finale (pag. 46), delle presenti *Linee guida,* "adattandolo" con il solo riferimento alla proporzionalità, rispetto alla percentuale di performance complessiva conseguita (non formandosi, ovviamente, alcuna graduatoria), della quota da corrispondere. Questa ultima clausola deve essere inserita (quale clausola di adattamento rispetto a quanto l'Ente applica ai Dirigenti) nel contratto individuale di incarico del Segretario Generale. Le parti di risorse non attribuibili (rispetto alla quota massima predeterminata) sono rinviate, per l'utilizzo, all'anno successivo, per l'attribuzione a chi sarà incaricato nel nuovo anno e per le stesse destinazioni.
Il Nucleo di Valutazione, a conclusione di quanto sopra, rende referti delle proprie valutazioni al Sindaco e la Giunta municipale e quest'ultima assume l'atto finale di valutazione: la Giunta municipale può decidere in maniera diversa, dalle conclusioni valutative effettuate dal Nucleo di Valutazione, con l'assunzione dell'atto finale di valutazione nel quale devono essere riportati i motivi delle eventuali proprie "diverse conclusioni valutative".

13. Misurazione e valutazione della performance individuale del Personale di comparto e dei Responsabili di Posizione Organizzativa e di incarico di Alta Professionalità senza autonomia gestionale

I Dirigenti assegnano al personale appartenente alle articolazioni, che essi dirigono, obiettivi coerenti e/ o mirati alla collaborazione per il raggiungimento di quelli contemplati negli atti di pianificazione e di programmazione dell'Ente.
Le modalità ed i criteri devono tenere conto dei ruoli e dei profili di appartenenza del personale, anche secondo quanto più puntualmente definito da accordi formalizzati nel rispetto delle relazioni sindacali e riportati nei Contratti Collettivi Integrativi di Ente.
La valutazione ha riguardo a più prospettive:

- la *performance operativa:* derivante dal confronto tra obiettivi individuali e di gruppo formalmente assegnati e risultati ottenuti;
- la *performance di ruolo:* individuazione dei comportamenti attesi nei diversi livelli organizzativi (o articolazioni operative dell'Ente)

13.A. Misurazione e valutazione della performance operativa

La valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente o a gruppi di essi, nell'ambito dell'articolazione organizzativa di appartenenza.
I panieri di obiettivi "collettivi" assegnati possono variare anche in relazione a distinti "gruppi di collaboratori".

13.A.1 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi operativi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- ✓ fanno riferimento, di norma, a quelli assegnati alle articolazioni (strutture) alle quali i dipendenti appartengono;
- ✓ derivano dalla pianificazione e programmazione operativa del Comune di San Severo;
- ✓ riguardano aspetti quali la collaborazione per l'efficienza nell'impiego delle risorse, per l'efficacia nell'attuazione di piani e programmi, per la buona gestione attraverso il contributo del proprio impegno lavorativo alla razionalizzazione della spesa, anche in termini di modernizzazione e per il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- ✓ pongono traguardi prestazionali, anche di significativo impegno, ancorché effettivamente concretizzabili e collegati a competenze professionali possedute dal personale;
- ✓ sono progettati in maniera tale che i risultati possano essere tendenzialmente misurabili o, quanto meno, esprimibili in modo tale da consentire (alla fine del periodo) di stabilire, con precisione ed oggettività, il livello di conseguimento degli obiettivi stessi.

13.A.2 Modalità di individuazione degli obiettivi

Gli obiettivi di cui al precedente punto devono, pertanto, essere contraddistinti da un livello di misurabilità pressoché privo di incertezze. Ne deriva la necessità di contemplare indicatori puntuali e target di carattere quantitativo, ben definiti ed idonei a consentire una misurazione diretta del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Anche quando, eccezionalmente ed in ragione della loro significativa rilevanza gestionale generale, si optasse per obiettivi difficilmente misurabili in termini quantitativi, occorrerà prevedere indicatori e target adeguati a consentirne un'oggettiva valutazione.
Nell'assegnazione degli obiettivi, si tiene anche conto del risalto e/ o rapporto tra le linee di attività di maggiore rilevanza (nell'ambito di quelle svolte dall'Unità organizzativa) e le competenze professionali possedute dai destinatari.
É necessario, al fine di dare attuazione al principio della responsabilizzazione dei valutati, che il conseguimento degli obiettivi dipenda soltanto, o quantomeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi o dal gruppo di cui fanno parte.
Nel caso in cui l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso, che coinvolga più attori, occorre valutare solo il sotto-obiettivo relativo alla parte di processo direttamente realizzata, ossia del grado di incidenza dell'apporto di ciascun gruppo o dipendente al raggiungimento del risultato.
Analogamente, nel caso di obiettivi trasversali, in cui sia prevista la cooperazione tra più unità organizzative del Comune di San Severo, occorrerà segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi. Laddove ciò non sia possibile, si procede all'assegnazione di tale obiettivo trasversale a tutte le unità organizzative coinvolte, attribuendo un peso diverso in relazione al ruolo svolto nell'ambito del processo da attuare.
Eventuali cambiamenti di scenario, di contesto o del quadro normativo di riferimento possono importare una ridefinizione degli obiettivi, la quali implichi:

- L'introduzione di nuovi obiettivi;
- La revisione di obiettivi precedentemente assegnati;
- La modifica delle risorse attribuite all'Unità organizzativa (per i riflessi sul lavoro del personale).

La valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno e, nella Relazione sulla performance e negli atti finali di Validazione di questa e di valutazione, bisogna darne evidenza.

13.A.3 Modalità alternativa di individuazione degli obiettivi

In alternativa alla modalità di individuazione degli obiettivi di performance operativa di cui al precedente paragrafo, si procederà all'individuazione così come segue:

- Prima dell'approvazione del Piano della performance, ovvero prima dell'approvazione dell'aggiornamento annuale dello stesso, il Valutatore (il Dirigente) definisce in modo partecipato, d'intesa con i Valutati (i dipendenti, suoi collaboratori), la proposta contenente gli obiettivi collettivi da assegnare all'unità organizzativa in questione e da perseguirsi nell'anno di riferimento, tenendo anche conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie coinvolte;
- Gli obiettivi proposti in tal modo si riferiscono, in particolare, alle linee di attività di maggior rilevanza tra quelle svolte dall'unità di appartenenza;
- I contenuti della proposta sono trasfusi in apposito verbale, riportante le posizioni delle parti intervenienti;
- Il Dirigente presenta poi, per la condivisione, le proposte predisposte nelle modalità suddette al Segretario generale dell'Ente, perché possano essere trasfuse nel Piano della performance;
- Con cadenza almeno trimestrale, i Dirigenti svolgono incontri con il personale delle rispettive articolazioni organizzative, volti ad esaminare la dinamica di andamento e del

perseguimento degli obiettivi, approfondendo le cause degli eventuali scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare;
- A conclusione del periodo di valutazione il Dirigente, avvalendosi della apposita scheda posta in allegato al presente documento (fig. 6), attribuisce per ciascun obiettivo, il punteggio conseguito in relazione al grado di raggiungimento.

Prima della conclusione della valutazione è garantita la partecipazione al dipendente destinatario e l'intervento dello stesso, anche in contraddittorio e secondo quanto stabilito al successivo punto **15**.

13.A.4 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale e/ o per durata inferiore, se dovesse intervenire risoluzione e/ o sospensione del rapporto di lavoro in corso di anno.
Gli obiettivi sono individuati ed assegnati, a inizio anno, dai Dirigenti di riferimento in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti del Piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali, nonché degli altri strumenti di pianificazione-programmazione.

13.A.5 Metodologia della valutazione degli obiettivi operativi

La misurazione e la valutazione degli obiettivi operativi è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione, che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "5":

Anno 20_			
Peso 60%		**Misura di attribuzione 100/100**	
SCALA	**DESCRITTORE**	**TARGET**	**GIUDIZIO**
1	Obiettivo non conseguito	Inferiore al 70%	INSUFFICIENTE
2	Obiettivo sufficientemente conseguito	Da 70% a 80%	SUFFICIENTE
3	Obiettivo conseguito	Da oltre 80% a 90%	BUONO
4	Risultato superiore alle attese	Da oltre 90% a 97%	OTTIMO
5	Best-practices (migliori pratiche)	Superiore a 97%	ECCELLENTE

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio in percentuale sul raggiungimento degli obiettivi, tenendo conto che il valore di peso è pari al 60%, il quale viene rappresentato come 100% ai fini dell'attribuzione dei singoli punteggi (Figura n 6 - A.)
I contratti collettivi integrativi di lavoro del personale dell'Ente possono prospettare anche criteri di rimodulazione e/ o integrazione dei valori sopra elencati: in questi casi, la possibilità di prevederne la modifica è soggetta al preventivo parere, obbligatorio e vincolante, del Nucleo di Valutazione.

13.B. Misurazione e valutazione della performance del ruolo

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi di "ruolo" assegnati ai dipendenti.

13.B.1 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi di ruolo:
- ✓ identificano i comportamenti attesi dal personale nei diversi livelli organizzativi;
- ✓ postulano una chiara e puntuale descrizione del loro significato;
- ✓ ampliano lo spettro del sistema di valutazione, valorizzando le attività svolte all'interno delle organizzazioni, ulteriori rispetto a quelle relative agli obiettivi della performance operativa.

Gli obiettivi di ruolo si differenziano, di regola, in relazione alle diverse figure professionali previste dal sistema di classificazione professionale del comparto "Enti Locali". É comunque possibile individuare obiettivi del ruolo comuni e trasversali tra i vari profili.

13.B.2 Criteri di valutazione

Gli obiettivi del ruolo attengono alle seguenti quattro tipologie:
- ✓ *Comportamenti organizzativi legati all'organizzazione*: Collaborazione interfunzionale e flessibilità;
- ✓ *Comportamenti organizzativi trasversali di relazione*: gestione della comunicazione e gestione delle relazioni;
- ✓ *Comportamenti organizzativi di realizzazione*: Tempestività ed accuratezza del lavoro;
- ✓ *Comportamenti organizzativi professionali*: Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi.

Alla tipologia dei *Comportamenti organizzativi legati all'organizzazione* sono associati i seguenti descrittori e target:

Comportamenti organizzativi relativi all'organizzazione	**Descrittore**	**Punteggio**
Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi e tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.	
Flessibilità	É disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	

Comportamenti organizzativi trasversali di relazione	**Descrittore**	**Punteggio**
Gestione della comunicazione	É in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Ente affidabile ed efficiente (accettazione delle attività, fidelizzazione dei destinatari).	
Gestione delle relazioni	Individua ed utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta in relazione ai diversi interlocutori.	

Comportamenti organizzativi trasversali di	**Descrittore**	**Punteggio**

realizzazione		
Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle prestazioni.	
Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato.	

Comportamenti organizzativi professionali	**Descrittore**	**Punteggio**
Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze, valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale e trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.	
Analisi e soluzione dei problemi	È in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	

A ciascun descrittore sono associati livelli massimi di valutazione del 5%.
I descrittori sono n. 8, per cui a performance massima, sommerebbero al valore di 40%, pari al punteggio complessivo di "peso".

Anno 20_		
Peso 40%	**Misura di attribuzione 100/100**	**Target max per descrittore = 5%**
SCALA	**TARGET PER CIASCUN DESCRITTORE**	**PUNTEGGIO**
1	"*quasi mai*" o "*raramente*" = < 70%	0%
2	"*in maniera sufficiente*" da 70 a 80%	Da 3,5 % e sino a 4%
3	"*in maniera adeguata*" da oltre 80% a 90%	Oltre 4% e sino a 4,5%
4	"*in maniera ottima*" da oltre 90% a 97%	Oltre 4,5% e sino a 4,85%
5	"*in maniera eccellente*" superiore a 97%	Superiore a 4,85%

Il punteggio relativo alla performance di ruolo di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi percentuali (Figura n. 6 – B.) ottenuti per ciascuno dei descrittori riportati nelle tabelle che precedono.

13.C. Valutazione complessiva della performance individuale

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio sugli obiettivi di ruolo (peso 40%) e del punteggio sugli obiettivi operativi (peso 60%), valori che incidono in maniera mediata (media ponderata) ai fini della erogazione dei "premi per produttività" (Figura n. 7).
Si procede allo stesso modo con riguardo agli obiettivi stabiliti tramite il metodo alternativo di individuazione degli obiettivi della performance individuale di cui al paragrafo 13.A.*3*.
Il punteggio riportato determina l'inclusione nella graduatoria annuale della performance.
La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in cinque distinte fasce di merito (A- fascia massima = Eccellente; B – fascia alta = Ottimo; C – fascia di crescita = Buono; D – fascia minima = Sufficiente; E – fascia di risultato negativo = Insufficiente), con garanzia della realizzazione della partecipazione del valutato e dell'eventuale contraddittorio.
Nell'ambito della fascia D è definita la soglia complessiva minima pari al 70%, al di sotto della quale la valutazione è "negativa".

Figura n. 6 Scheda Performance personale di comparto

Dipendente – Unità organizzativa

Anno 20__

A. PERFORMANCE OPERATIVA

Peso 60%			Misura di attribuzione 100/100	
Attività programmata	**Obiettivo assegnato al dipendente**	**Tempi previsti**	**Target**	**Punteggio Attribuito %**

B. PERFORMANCE DI RUOLO

Peso 40%			Misura di attribuzione 100/100	
Comportamenti organizzativi		**Descrittori**	Target conseguito	**Punteggio**
Comportamenti organizzativi relativi all'organizzazione	*Collaborazione interfunzionale*	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi e tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.		
	Flessibilità	É disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.		
Comportamenti organizzativi trasversali di relazione	*Gestione della comunicazione*	É in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna un'immagine dell'Ente affidabile ed efficiente (accettazione delle attività, fidelizzazione dei destinatari).		
	Gestione della relazione	Individua ed utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta in relazione ai diversi interlocutori.		
Comportamenti organizzativi trasversali di realizzazione	*Tempestività*	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle prestazioni.		
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato.		
Comportamenti organizzativi professionali	*Sviluppo e condivisione della conoscenza*	Cura costantemente le proprie competenze, valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale e trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.		
	Analisi e soluzione dei problemi	È in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo		

Figura n. 7 Scheda di valutazione finale – personale di comparto

Anno 20__

Nome e cognome del valutato		
Data	*Categoria*	*Articolazione organizzativa*

Riepilogo punteggi			
Punteggio performance operativa (A)		Punteggio performance di ruolo (B)	Punteggio complessivo (A + B)
Punteggio effettivo (A.1)	Punteggio pesato [3] (A.2)		
Punteggio pesato			

Prima valutazione

Osservazioni del valutato ed eventuale contraddittorio

Osservazioni del Segretario generale[4]

Conclusioni del Dirigente

FIRMA DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL VALUTATO
PER PRESA VISIONE _____

Il punteggio complessivo di performance conseguita da ciascun Dipendente deve essere utilizzato, anche, ai fini della erogazione della quota di retribuzione individuale di

[3] Viene considerata, se e come previsto dai Contratti Colletti Integrativi dell'Ente, la presenza in servizio.
[4] Nei procedimenti di valutazione del Segretario generale, il riquadro non viene compilato.

produttività. In particolare della quota massima attribuibile a ciascun Dipendente, come predeterminata sulla base di criteri più puntualmente definibili nel rispetto delle relazioni sindacali, potrà essere corrisposta la misura intera solo per i risultati di performance individuale superiori al 90%. In caso di valori inferiori o uguali al 90% (e, particolarmente, dal 70% al 90%), tale quota (intera) viene rapportata al risultato percentuale effettivo di performance conseguito e secondo l'ordine decrescente di graduatoria, sino all'utilizzo delle risorse disponibili. Le, eventuali, parti di risorse non utilizzate nella prima fase (di erogazione rapportata alla percentuale di performance conseguita), secondo i criteri più puntualmente definiti nel rispetto delle relazioni sindacali, potrebbero essere impiegate, prioritariamente, per remunerare la produttività ai Dipendenti che, pur avendo conseguito una percentuale di performance compresa tra il 70% ed il 90%, non fossero stati destinatari di nessuna retribuzione di produttività (nella prima fase) a causa della loro collocazione nella graduatoria. Eventuali risorse non attribuibili (neanche in tale seconda fase) costituiscono economie che, in conformità ai criteri impiegati dall'Ente e da stabilire nel rispetto delle relazioni sindacali, potranno essere utilizzate per costituire-integrare le risorse necessarie a remunerare sia i "bonus annuali per le eccellenze", sia i "premi annuali per l'innovazione" (come, entrambi, contemplati dai CC.CC.NN.LL.) e sia, nelle more, per remunerare con quote unitarie (predeterminabili) aggiuntive i Dipendenti che abbiano conseguito una performance complessiva individuale superiore al 97%:rapportando le stesse quote aggiuntive alla percentuale effettiva di performance conseguita, secondo l'ordine decrescente della corrispondente graduatoria generale.
Il procedimento, così definito, è utile a determinare la "selettività" nell'erogazione dei premi al personale.
Le parti di risorse, ancora una volta, non attribuibili sono rinviate, per l'utilizzo, all'anno successivo e per le stesse destinazioni.

14. Responsabilità e processo di gestione della valutazione

Il processo di valutazione della performance conseguita viene avviato al termine di ciascun anno di pertinenza, dal Nucleo di Valutazione, sulla base della Relazione sulla Performance.
La valutazione si avvale dei risultati individuati nella fase di monitoraggio intrannuale (report periodici) e finale del grado di conseguimento degli obiettivi inclusi nel P.E.G.-Piano della Performance.
La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e delle specifiche di performance si avvale delle risultanze del Controllo Direzionale di Gestione – Controllo Strategico ed, in particolare, dei dati e delle informazioni anche desumibili da rapporti intrannuali, redatti dai Centri di Responsabilità/ Unità Organizzative ed esaminati dal Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dalle presenti *Linee guida*, che evidenziano i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
La procedura di valutazione delle performance dei Dirigenti e dei Responsabili di posizione organizzativa e/ o incaricati di Alta professionalità con autonomia di gestione, è la seguente:

- La valutazione è correlata alla validazione della Relazione sulla performance;
- i Dirigenti di vertice e/ o Coordinatori, limitatamente ai Dirigenti del rispettivo ambito di competenza, esprimono una valutazione basata sull'osservazione diretta, che sottopongono al Nucleo di Valutazione, dandone comunicazione al Dirigente interessato, che può sottoscrivere per presa visione;
- il Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto delle eventuali modifiche intrannuali degli obiettivi, predispone una valutazione di prima istanza della performance dei Dirigenti e la partecipa agli interessati, anche ai fini della fase intermedia di interlocuzione e/ o contraddittorio. Dopo tale fase, il Nucleo di Valutazione. rende la valutazione definitiva, refertandola con adeguata motivazione e dando contezza anche della fase interlocutoria e/ o contradditorio, partecipandola alla Giunta municipale.
- la Giunta municipale, infine, dopo aver acquisito la proposta di valutazione della performance dirigenziale, la approva definitivamente o può discostarsene (con motivazione esaustiva) ed esprimere altra valutazione finale.

La procedura di valutazione delle performance dei titolari di P.O./ A.P. che non abbiano autonomia di gestione è la seguente:

- i Dirigenti effettuano una valutazione di prima istanza dei titolari di P.O./ A.P. rispettivamente assegnati alle strutture di competenza. La scheda finale di valutazione, vistata dal Segretario generale e firmata dal dipendente per presa visione, viene trasmessa alla competente area risorse umane.

La procedura di valutazione delle performance del personale del comparto è la seguente:

- ✓ i criteri vengono articolati puntualmente, tenendo conto di quanto definito nel rispetto delle relazioni sindacali. I Dirigenti convocano i responsabili intermedi dai quali acquisiscono elementi di giudizio per la loro conoscenza diretta del lavoratore, poi effettuano la valutazione dei collaboratori assegnati alle rispettive strutture di competenza;
- ✓ i Dirigenti effettuano una prima valutazione, che partecipano ai valutati perché sia garantita la fase di eventuale contraddittorio ai sensi e con le modalità di cui al successivo punto 15 delle presenti *Linee guida*;

- ✓ esaurita la eventuale fase di contraddittorio, i Dirigenti o, per essi, i responsabili intermedi, delegati dai Dirigenti, rendono il feedback della valutazione al collaboratore, il quale sottoscrive la scheda per presa visione, dopodiché la scheda viene trasmessa alla competente area risorse umane;
- ✓ il Nucleo di Valutazione., in occasione dell'esame dei risultati conseguiti dai Dirigenti per le "Capacità di valutazione dei collaboratori", effettua una verifica della rispondenza delle procedure utilizzate con quanto previsto dalle presenti *Linee guida*.

15. Procedura di conciliazione

In caso di valutazione negativa, i dirigenti/ responsabili e i dipendenti, fermo quanto previsto dall'articolo 410 del Codice di procedura civile, possono inviare le proprie controdeduzioni al titolare della valutazione, entro 20 giorni dalla formalizzazione della valutazione.
Il Valutatore convoca l'interessato entro i successivi 15 giorni per un colloquio esplicativo e/ o contraddittorio, nel corso del quale il Valutato può farsi assistere da un rappresentante sindacale e/ o da persona di sua fiducia.
All'esito, il Valutatore può confermare la valutazione di prima istanza o può modificare, in tutto o in parte, la stessa valutazione.

16. Sistema Qualità

Ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. n. 150/ 2009, il Comune di San Severo applica la seguente metodologia di progettazione ed applicazione, di misurazione e di valutazione per il miglioramento continuo della qualità dei servizi.

16.1 Progettazione ed applicazione della qualità

La qualità viene definita, nelle presenti *Linee Guida*, come il miglior risultato possibile, ottenibile in condizione di efficienza organizzativa e di sicurezza (ovvero di governo di possibili rischi), tenendo prioritariamente conto dei bisogni e delle aspettative della comunità e del territorio, in coerenza con i principi di legalità, integrità e sostenibilità economica delle azioni pianificate e delle attività programmate.
Le azioni sono pianificate per il medio periodo e concernono le scelte strategiche in relazione alle funzioni istituzionali (*vision* strategica) e la qualità di questa progettata, monitorata-verificata e valutata secondo le finalità di trasparenza, integrità-imparzialità, e soddisfazione – accettabilità dei destinatari (persone fisiche e giuridiche).
Le attività di miglioramento della qualità, parimenti a quanto avviene per gli obiettivi di performance, sono programmate in ragione almeno annuale e costituiscono gli interventi che realizzano gli obiettivi strategici (*vision* operativa), ne specializzano sub-obiettivi operativi e, nel rispetto di principi generali sopra richiamati, devono contenere anche la dimostrazione della sostenibilità economica a carico del bilancio di ciascun anno di riferimento.
Con riguardo alle due tipologie di *vision*, sopra menzionate, il Sistema Qualità dell'Ente è anch'esso progettato attraverso Piani pluriennali (azioni per la qualità) o programmi annuali o pluriennali (attività per la Qualità).
In relazione a ciascuna attività, la Qualità viene progettata ed applicata anche per singoli interventi operativi e/ o procedimenti.
In relazione a ciascun grado di progettazione della qualità vengono utilizzate coerenti metodologie, rese disponibili dalla migliore dottrina o letteratura correnti nel periodo di riferimento (esempi: Qualità degli esiti delle azioni strategiche: Balanced Scorecard; qualità delle attività e degli interventi: Sistemi di miglioramento continuo secondo Deming, etc.).

16.2 Metodologia utilizzata per l'individuazione dei processi per i quali definire degli standard di qualità e di accettabilità da parte dei destinatari.

Per tutti i processi, il cui output è l'erogazione di un servizio al pubblico, devono essere definiti degli indicatori per la misurazione del livello di qualità e di accettazione (soddisfazione) dei servizi erogati. Tali processi di norma corrispondono a quelli classificati come *processi primari*.
Per tali processi devono altresì essere definiti dei livelli di qualità che l'Ente si impegna a mantenere precisandone i valori programmati. Tali standard sono formati da due elementi:
- l'indicatore di qualità;
- il valore programmato (*target*).

Gli standard devono essere visibili esternamente tramite le apposite schede relative ai servizi pubblicate sul sito web istituzionale.

Le schede di processo contengono le caratteristiche dei servizi erogati, le modalità di erogazione e la tipologia di utenza che usufruisce del servizio. Tramite le schede web sui servizi si diffonde un insieme predefinito di informazioni sui servizi stessi, al fine di renderli massimamente trasparenti.
Possono essere definiti degli standard operativi anche per i processi di supporto e per i sottoprocessi ausiliari.
Per la rilevazione dei costi diretti ed indiretti dei servizi nonché di quelli che le "transazioni interne" determinano per effetto della "cooperazione" nei processi operativi, specialmente con effetto sulla gestione delle risorse umane, si rimanda alla *Linee guida* per la contabilità analitica e per la contabilità direzionale (come da successivo punto **17.**).
I processi aggiunti nel corso di un anno comportano la contestuale modifica degli atti di pianificazione strategica e di programmazione di attività e verranno inseriti a regime negli anni successivi. I processi cessati nel corso di un anno verranno eliminati dalla data di cessazione e considerati, per la parte di vigenza, in sede di rendicontazione dei dati effettuata con la relazione sulla performance e con la specificazione fatta dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione della relazione stessa.

16.3 Metodologia utilizzata per la definizione degli indicatori

Per ogni servizio al pubblico vengono individuate le seguenti dimensioni e sottodimensioni della qualità:

Accessibilità
Per accessibilità si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore ("accessibilità incondizionata"), di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. L'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/ o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio.
Ne sono sottodimensioni:
- l'accessibilità fisica: accessibilità a servizi/ prestazioni erogati presso sedi/ uffici dislocati sul territorio;
- l'accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/ prestazioni erogati ricorrendo a più canali, anche digitali, di comunicazione.

Tempestività
La tempestività è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della "nascita e/ o individuazione del bisogno" e/ o della richiesta da parte dei destinatari, al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Un servizio o una prestazione è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui il bisogno nasce, è individuato, oppure espresso. La tempestività è, invece, minima o insufficiente qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si conlude

il servizio – anche se successivamente erogato – non è stato erogato in tempi accettabili e/ o utili a produrre, con soddisfazione dei destinatari, gli effetti o risultati attesi.

Trasparenza

La trasparenza è caratterizzata dalla disponibilità/ diffusione di tutte le informazioni che consentono, a chiunque, di conoscere chiaramente a chi, dove, come e cosa chiedere ed in quanto tempo (eventualmente con quali spese) poterlo ricevere. L'erogazione di un servizio è trasparente se siano resi noti, alla generalità delle persone (fisiche e/ o giuridiche), appropriati strumenti comunicativi, quali: i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; chi è il responsabile dell'ufficio e/ o del procedimento che la richiesta consente di avviare e come entrare in contatto con gli stessi; i tempi di conclusione del procedimento; il risultato atteso; in che modo esso sarà messo a disposizione del richiedente e come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

Efficacia

L'efficacia è qualificabile come la rispondenza del servizio e/ o della prestazione erogata a ciò che i destinatari si aspettano dagli stessi. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata nel modo che sia preventivamente progettato corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio erogatore e, quindi, rispetta compiutamente l'esigenza da soddisfare.
In particolare, ne costituiscono sottodimensioni rilevanti la:
- conformità: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche progettate e regolamentate o previste nelle pertinenti procedure standard;
- affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al soggetto fruitore;
- compiutezza: riguarda l'esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle aspettative finali del fruitore.
Per ciascuna di tali dimensioni devono essere definiti indicatori che soddisfino requisiti di:

- Rilevanza;
- Accuratezza;
- Temporalità;
- Fruibilità;
- Interpretabilità;
- CoerenzaStanti le condizioni organizzative gestionali esistenti presso l'Ente e le iniziative già previste per il miglioramento continuo dell'organizzazione, i predetti indicatori vengono così individuati (con possibilità di ottenerne i dati dai sistemi informativi attivati a supporto della gestione – Controllo Direzionale e di Gestione):

Accessibilità		
Specie	**Descrizione**	**Misurazione**
Accessibilità fisica	Possibilità di ottenere il servizio rivolgendosi ad un ufficio, anche convenzionato, facilmente raggiungibile.	Scala da 1 a 5: 1 = L'ufficio è ubicato solo a Foggia in zona centrale o con limitazioni del traffico; 2 = L'ufficio è ubicato solo a Foggia ma è in zona senza limiti del traffico; 3 = E' possibile rivolgersi anche ad un ufficio ubicato nel Comune di residenza dell'utente solo per alcune tipologie di utenti e/ o di servizi (nell'ambito delle azioni delle funzioni

		fondamentali); 4 = Tutti gli utenti e per tutti i servizi possono rivolgersi ad uffici ubicati nella Zona in cui è compreso il Comune di residenza (nell'ambito delle azioni delle funzioni fondamentali); 5 = Tutti gli utenti e per tutti i servizi possono rivolgersi ad uffici ubicati nel Comune di loro residenza (nell'ambito delle azioni delle funzioni fondamentali).
Multicanalità	Possibilità di richiedere ed ottenere il servizio tramite molteplici canali di comunicazione, ossia compresi quelli tradizionali postali, sino al completamento dei servizi digitali.	Scala da 1 a 5 (ogni modalità abilitata comporta p.1 aggiuntivi): 1 = Servizio richiedibile/ ottenibile recandosi presso un ufficio 2 = Servizio richiedibile/ ottenibile tramite il sistema postale 3= Servizio richiedibile per via elettronica (fax, email, PEC, form) o scelta libera per sistema postale 4 = Servizio richiedibile/ ottenibile solo per via elettronica (fax, email, PEC) 5 = Servizio per il quale sono abilitate modalità di compilazione e trasmissione assistita delle domande via web.
Livello di interattività del servizio web	Possibilità di interagire via web con l'Ente per ottenere servizi	Scala da 0 a 4 (definita in ambito U.E.): 0 = niente; 1 = solo informazioni; 2 = anche modulistica; 3 = anche presentazione domanda; 4 = anche effettuazione pagamenti.

Tempestività		
Specie	**Descrizione**	**Misurazione**
Rispetto dei tempi	Percentuale dei servizi erogati entro il termine massimo previsto	Valore percentuale con riferimento alle domande pervenute in un periodo e i cui procedimenti siano conclusi prima della data prevista
Tempo effettivo medio	Periodo intercorrente tra input (inizio del Processo e/ o procedimento) e output (fine del processo e/ o procedimento) come descritti nelle schede di processo e/ o procedimento.	Valore in giorni di calendario calcolato con riferimento alle domande pervenute in un periodo e le cui lavorazioni siano concluse alla data prevista
Tempo disponibile utilizzato	Percentuale del tempo massimo a disposizione utilizzata effettivamente per l'erogazione del servizio	Valore percentuale con riferimento alle domande pervenute in un periodo e le cui lavorazioni siano concluse alla scadenza della data prevista

Trasparenza		
Specie	**Descrizione**	**Misurazione**
Completezza delle informazioni contenute nella scheda del servizio	Compilazione appropriata da parte dell'ufficio responsabile del processo e/ o procedimento di tutti i campi previsti e disponibilità di moduli e documenti, anche sul sito web.	Scala da 1 a 13 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento presente) 1 = Descrizione dettagliata del servizio 2 = A chi è rivolto il servizio 3 = A chi rivolgersi 4 = Orario 5 = Responsabile del servizio 6 = Referente 7 = Suggerimenti e documenti utili 8 = Tempi 9 = Costi del servizio; (se non presenti, va indicato ed il punteggio è comunque attivato) 10 = Riferimenti normativi 11 = Allegati (Modulistica) 12 = Canali per richiedere / ottenere; 13= Come risolvere disservizi / anomalie
Tracciabilità del servizio da parte dell'utente	Possibilità da parte dell'utente di verificare l'avanzamento del procedimento connesso al servizio richiesto	Scala da 1 a 5: 1 = recandosi presso l'ufficio 2 = anche telefonando ad un operatore 3 = anche per fax / email / PEC 4 = anche ricevendo un SMS 5 = anche tramite web
Attivazione di modalità di facile risoluzione di disservizi e anomalie	Possibilità da parte dell'utente di presentare reclami per disservizi e anomalie e di ottenerne la rapida trattazione con comunicazione di ritorno	Scala da 1 a 3 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento): 1 = Informazione di come procedere per i reclami indicata chiaramente nella scheda del servizio; 2 = Conclusione del trattamento del reclamo (entro 5 giorni); 3 = Avvenuta comunicazione dell'esito al destinatario.

Efficacia		
Titolo	**Descrizione**	**Misurazione**
Conformità del servizio	Numero delle non conformità e reclami registrati nel periodo	Scala (a punteggi inversi) da 0 a 5, con riferimento al periodo esaminato: 0 = oltre il 40% dei servizi erogati non conformi 1 = dal 31% al 40% dei servizi erogati non conformi 2 = dal 21% al 30% dei servizi erogati non conformi 3 = dall'11% al 20% dei servizi erogati non conformi 4 = dall'1% al 10% dei servizi erogati non conformi 5 = lo 0 % dei servizi erogati non conformi
Affidabilità e completezza del servizio	Percentuale di pratiche rinegoziate con previsti tempi inferiori a quelli standard in base alle esigenze dell'utente	Scala (a punteggi inversi) da 0 a 5, con riferimento al periodo esaminato: 0 = oltre il 40% dei servizi erogati con revisione del contratto 1 = dal 31% al 40% dei servizi erogati con revisione del contratto 2 = dal 21% al 30% dei servizi erogati con revisione del contratto 2 = dall'11% al 20% dei servizi erogati con revisione del contratto 1 = dall'1% al 10% dei servizi erogati con revisione del contratto 0 = nessun servizio erogato con revisione del contratto.
Accettazione e grado di soddisfazione dei destinatari	Percentuale di servizi già conclusi che sono stati accettati con soddisfazione dei destinatari	Scala (a punteggi inversi) da 0 a 5, con riferimento al periodo esaminato: 0 = dal 9% al 100% dei servizi erogati hanno avuto necessità di interventi correttivi 1 = dal 7% al 8% dei servizi erogati non hanno avuto necessità di interventi correttivi 2 = dal 5% al 6% dei servizi erogati non hanno avuto necessità di interventi correttivi 3 = dal 3% al 4% dei servizi erogati hanno avuto necessità di interventi correttivi 4 = dall'1% al 2% dei servizi erogati hanno avuto necessità di interventi correttivi 5 = lo 0 % dei servizi erogati hanno avuto necessità di interventi correttivi

N.B. i valori percentuali di misurazione, riportate nella matrice, vengono arrotondati per eccesso o per difetto, quando rappresentano valori superiori o inferiori a 0,5.

16.4 Metodologia utilizzata per la scelta dei valori (target)

Per ciascun processo e/ o procedimento interessato devono essere stati definiti i *target* annuali di riferimento per ognuno degli indicatori.
Tali *target* devono essere stati definiti da ciascun responsabile di processo e/ o di procedimento nella logica del miglioramento continuo[5], con riferimento ai valori di base considerati in relazione alla valutazione della situazione già esistente e valgono per l'intero periodo di riferimento, con possibilità di revisione in relazione alle eventuali modifiche della pianificazione e della programmazione della performance. Se non modificati entro il termine di ciascun periodo, vengono ridefiniti per il periodo successivo.
La tabella degli interventi che comportano il miglioramento continuo per l'erogazione dei servizi, con relativi indicatori e target di periodo (standard), è approvata, per ciascuna articolazione organizzativa con il Piano della performance.

16.5 Metodologia utilizzata per il reporting e le analisi della qualità

L'andamento della performance organizzativa di Ente e di livello della qualità deve essere verificabile da coloro che ne hanno titolo, utilizzando il sistema di Controllo Direzionale e di Gestione, anche tramite analisi e reporting adeguatamente sviluppati, che consentano di tenere sotto controllo i dati attuali e gli andamenti nel tempo degli stessi.
Gli organi di indirizzo politico-amministrativo, sulla base degli esiti intrannuali del Controllo Direzionale e di Gestione e con il supporto dei dirigenti, dispongono gli interventi correttivi necessari in corso d'esercizio.
Al fine di tenere sotto controllo la situazione, viene elaborata trimestralmente la seguente tabella riepilogativa per ciascuna unità organizzativa:

Tabella n. 1 – Standard operativi annuali per il miglioramento della qualità effettiva dei servizi per ciascuna unità organizzativa

Processo e/o procedimento	ACCESSIBILITA'			TEMPESTIVITA'			TRASPARENZA			EFFICACIA		
	Accessibilità fisica: 1-5	Multicanalità: 1-5	Interattività: 0-4	Rispetto dei tempi: %	Tempo effettivo medio: giorni	Tempo disponibile utilizzato: %	Completezza info via web: 0-15	Tracciabilità: 1-5	Facile risoluzione disservizi / anomalie: 1-3	Conformità: 0-5	Affidabilità: 0-5	Completezza: 0-5
	Target	Rilevazione[6]	Target	Rilevazione	Target	Rilevazione	Target	Rilevazione	Target	Rilevazione	Target	Rilevazione

[5] Affinché il miglioramento continuo sia effettivo, non è necessario che per tutti gli indicatori siano stabiliti target di incremento continuo, ma è sufficiente che l'incremento riguardi solo taluni di essi senza arretramento per i restanti (obiettivi di mantenimento della qualità possibile nel periodo).
[6] Se il tipo di compilazione è previsionale nella colonna rilevazione va riportato il dato di base.

16.6 Criteri di valutazione della qualità dei servizi: espressione percentuale del punteggio

I risultati del processo di valutazione per la parte organizzativa vengono espressi in forma centesimale. A tale scala sono rapportati (rapporto di composizione) i valori dei descrittori.
In particolare, la trasformazione di ciascun valore espresso con numeri assoluti viene effettuata rapportando lo stesso valore conseguito, per ciascun descrittore, a quello massimo attribuibile per ciascuna "specie" o "titolo" analizzato, estendendo il risultato alla seconda cifra decimale e, quindi, moltiplicando e dividendo per cento il risultato stesso.
Sulla base di tanto, si riformula, così, la valutazione:

SCALA	DESCRITTORE	PERCENTUALE CONSEGUITA	GIUDIZIO
1	Obiettivo non conseguito	Inferiore al 70%	INSUFFICIENTE
2	Obiettivo conseguito in misura minima	Da 70% a 80%	SUFFICIENTE
3	Obiettivo conseguito in misura soddisfacente	Da oltre 80% a 90%	BUONO
4	Risultato superiore alle attese	Da oltre 90% a 97%	OTTIMO
5	Best-practices (migliori pratiche)	Superiore a 97%	ECCELLENTE

In relazione al punteggio (graduato) attribuibile, sarà determinata anche la percentuale di attribuzione della rispettiva quota di retribuzione di risultato.

16.7 Verifica della qualità, trasparenza e partecipazione

Facendo riferimento ai principi di partecipazione, previsti anche dal comma 6, art. 10 del d.lgs. n. 33/ 2013 e s.m.i., il Comune di San Severo, oltre che attraverso il proprio sistema di Controllo Direzionale e di Gestione, procede alla verifica dei risultati di qualità con la partecipazione dei consumatori ed utenti (giornate della trasparenza), nonché attraverso step semestrali di "analisi partecipata della qualità" (APQ), a tal fine costituendo apposite commissioni miste di dipendenti dell'Ente e di rappresentanti dei cittadini.
Gli esiti delle verifiche devono essere partecipate agli Organi di governo, per mezzo del Controllo Direzionale e di Gestione, pubblicate sul sito istituzionale dell'Ente ed utilizzabili per la predisposizione ed approvazione del Bilancio Sociale dell'Ente.

17. Materie ed aspetti correlati al Ciclo della performance

Apposite (e separate) linee guida disciplineranno le funzioni del sistema di Controllo Direzionale e di Gestione, nonché del sub – sistema di Contabilità analitica, nell'ambito di, più generale "Contabilità direzionale".

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to dott. Giuseppe Longo

IL SINDACO
F.to avv. Francesco Miglio

ATTESTAZIONE ESECUTIVITÀ DELL'ATTO

La presente deliberazione

X è divenuta esecutiva il **24/11/2017,** in quanto dichiarata immediatamente eseguibile, ai sensi e per gli effetti dell'art.134 – comma 4 – del D.Lgs.18.08.2000, n.267;

☐ è esecutiva il , ai sensi e per gli effetti dell'art.134– comma 3–del D.Lgs.18.08.2000, n.267;

San Severo, 29/11/2017

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to dott. Giuseppe Longo

Prot. n. del registro delle

PUBBLICAZIONI ALL'ALBO PRETORIO

Copia della presente deliberazione viene pubblicata all'Albo dell'Ente per quindici giorni consecutivi, a decorrere dal 29/11/2017

La relativa adozione viene altresì comunicata in elenco ai Capigruppo in pari data con prot.n. 76

San Severo, 29/11/2017

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to dott. Giuseppe Longo

E' copia conforme al suo originale, per uso amministrativo.

San Severo, 29/11/2017

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to *dott. Giuseppe Longo*