

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2014

Validato dall'OIV
Dr. Pasquale Monea

Approvato dalla Giunta Comunale in data 11/11/2013 con atto deliberativo nr. 1

Premessa

L'analisi sulla performance, introdotta dalla Riforma Brunetta, si inserisce in una più ampia riflessione sulla **trasparenza dell'attività degli Enti pubblici**, introdotta e promossa dalla L.150/2009, che prevede la pubblicazione sui siti web degli obiettivi di gestione, del loro livello di raggiungimento e del sistema di valutazione connesso.

Performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Obiettivo Strategico

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano

Obiettivo Operativo

Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Indicatore

Sono misure relative, riferite a scale o ottenute come quozienti tra valori e/o quantità appositamente misurate. Sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze, che misurino ed esprimano una performance dell'organizzazione.

In termini di valutazione complessiva dell'attività dell'ente, assume rilievo anzitutto la coerenza del bilancio con il **PEG** nella nuova configurazione che tale documento ha assunto, dopo le modifiche introdotte all'art. 169 del TUEL dall'art. 3, co. 1, lettera *g-bis*) del d.l. n. 174/2012.

Infatti, al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il *piano dettagliato degli obiettivi* di cui all'art. 108 TUEL, e il *piano della performance* di cui all'articolo 10 del d. lgs. n. 150/2009, sono **unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione**, strumento dunque fondamentale nell'ambito del ciclo di pianificazione e controllo (cfr. Parte I, cap. 8).

Si ricorda che nel nuovo **bilancio armonizzato**, disciplinato dal d. lgs. 118/2011, gli strumenti di programmazione vengono integrati con il "***Piano degli indicatori e dei risultati attesi***

di bilancio” di cui all’articolo 19 del d. lgs. 31 maggio 2011, n. 91, con il quale vengono descritti gli obiettivi di maggiore impatto sulla comunità e i relativi indicatori, legati a ciascun programma di spesa previsto nella Relazione previsionale e programmatica (artt. 17-18 D.P.C.M. 28.12.2011). Il PEG diventa così lo strumento attuativo di tale documento, sul piano operativo.

Gli organi di controllo interno verificano il raggiungimento degli obiettivi, sul piano sia politico generale sia operativo. Dalla *relazione sulla performance* scaturisce il **“Piano dei risultati conseguiti”** da allegare al rendiconto di fine gestione, con analisi degli scostamenti rispetto ai “risultati attesi” ed eventuale riprogettazione delle linee programmatiche di mandato (art. 42, comma 3, TUEL; artt. 17-18 D.P.C.M. 28.12.2011).

Identità dell'Ente e Programma di mandato del Sindaco;

Il territorio

Superficie in Km². 185

Altitudine slm. Minima 0Massima 170

Geologia:Argille di base grigio-azzurre del “Calabriano” con affioramenti arenacei

Rilievi montagnosi o collinari: pianeggiante

Parchi : 2

Oasi di protezione naturale : foce fiume Neto

Aree boschive:

Risorse idriche:

Laghi:

Fiumi: Neto, Esaro

Torrenti: Papaniciaro, Fallao, Talese, Ponticelli, LampsFalcoso

Cascate : nessuna

Sorgenti: nessuna

Strade statali: Km. . Strade vicinali Km. 11

Strade provinciali . Autostrade Km. 0

Strade comunali km. 340

Fonti d’inquinamento:Area industriale,discariche abusive,scarichi fognanti abusivi.

Fonti di approvvigionamento idrico:fiume Neto

Lunghezza e vetustà della rete fognante: Km 138.18 al 60% vetusto.

Grado di depurazione delle acque reflue: 90%

Strumenti urbanistici e programmatori vigenti: PRG

Elementi atti a dimostrare la coerenza delle previsioni annuali e pluriennali con gli strumentiUrbanistici (art. 170 comma 7 D.Lgs. 267/2000)

Piano Regolatore Generale

Programma Pluriennale di Attuazione

Piano di Edilizia Economica e Popolare

Piano per gli insediamenti produttivi (industriali)
Piano Attività Commerciali
Piano Urbano del Traffico
Piano Energetico Ambientale Comunale

Classificazione di montanità: pianeggiante.

Classificazione di sismicità: 2^a categoria

POPOLAZIONE

Popolazione legale al censimento 2011 n. 58.881
Popolazione residente al 31.12.2012 n. 59.342
di cui :
maschi n. 28.765
femmine n. 30.577
nuclei familiari n. 22.974
comunità/convivenze n. 19
Popolazione massima insediabile come da strumento urbanistico vigente:
abitanti n. 72.000 entro il 2010

Livello di istruzione della popolazione residente:

MEDIO

Analfabetismo

circa 3% della popolazione.

Condizione socio economica delle famiglie: Mediamente molto bassa.

I redditi pro-capite risultano fra i più bassi rilevati nelle varie Province d'Italia.

Strutture sociali carenti.

Condizioni sociali arretrate.

Gli indirizzi e gli obiettivi strategici;

L'amministrazione comunale intende promuovere un patto sociale tra amministratori ed amministrati, tra istituzioni e cittadini, l'unico in grado di garantire il traghettamento della città attraverso le grandi difficoltà che i tempi futuri ci presentano. E' con questo approccio che l'amministrazione comunale intende promuovere quel patto sociale anzidetto, portando all'attenzione dei cittadini le grandi difficoltà con cui ci si dovrà misurare per assicurare almeno l'esistente. Nelle previsioni e nei programmi dell'Amministrazione vi è l'obiettivo primario del rispetto del patto di stabilità, la cui violazione comporterebbe sanzioni di entità catastrofiche per il nostro territorio.

D'altro canto, le ultime novità legislative hanno già messo a dura prova gran parte delle famiglie crotonesi, e nonostante gli sforzi, non è immaginabile prescindere dalla revisione della tassazione attuale. Non sfugge la necessità di incoraggiare con ogni mezzo l'economia reale, unico volano per un futuro più sereno del presente. A tal fine, se pure con le difficoltà fin qui descritte, le previsioni per il 2013 puntano nell'azione amministrativa, alla prosecuzione/attuazione dei punti di programma sulla base del quale i cittadini crotonesi hanno compiuto la loro scelta politico-amministrativa. Si palesa dunque, un ventaglio di linee strategiche di interesse su cui l'amministrazione intende orientare il proprio agire a conferma delle azioni d'intervento coerentemente con il piano

politico programmatico dell'amministrazione nonché con il piano di programmazione comunitaria 2014/2020, che bene si possono sintetizzare nelle macro aree di seguito elencate:

Sviluppo economico :non può prescindere dalle attività produttive già esistenti che caratterizzano il territorio, quali l'agricoltura, la pesca e le attività di trasformazione (se pure queste ultime di entità minore), fino poi a guardare con interesse all'attivazione di servizi connessi alle sopra menzionate, nonché al marketing territoriale;

Politiche ambientali :non può sfuggire come la grande partita che ci aspetta, si giocherà sul campo della bonifica. A ciò l'amministrazione si prepara attraverso studi, sinergie e programmazione che daranno all'Ente il ruolo che gli è proprio, quello di coprotagonista di azioni di bonifica e valorizzazione dei suoli da restituire alla collettività. Inoltre, prioritario è l'interesse dell'amministrazione verso aree urbane che presentano criticità;

Identità socio-culturale :fulcro dell'azione amministrativa è il cittadino nella sua dimensione individuale così come nelle formazioni sociali e culturali cui aderisce. La valorizzazione di un territorio non può che passare dalla valorizzazione dell'elemento umano che lo abita oltre che dalla valorizzazione della cultura espressa dal connubio terra-uomo.

Il nostro territorio è foriero di cultura, largamente intesa nelle sue mille sfaccettature. Un'amministrazione lungimirante, guardando al passato opera nel presente e si prepara al futuro. Nei programmi di questa amministrazione vi è ancor prima della gestione del cambiamento, il governo e la valorizzazione dei processi che lo determinano. Crotona è una terra con una sua identità culturale forte e ben definita, che vede, negli ultimi anni, innesti culturali altrettanto decisi, senza che ciò sia supportato da politiche di governo centrale a sostegno dell'integrazione. Il Governo cittadino tuttavia, non rifugge occasione per una programmazione attenta, affinché l'elevata percentuale di immigrati nel nostro territorio possa essere di fatto, ma anche percepita dai crotonesi stanziati, come occasione e risorsa per il futuro;

Aspetti Infrastrutturali :non vi può essere sviluppo economico e riscatto sociale senza che vi sia una rete infrastrutturale capace di sostenere le politiche economiche;

Programmazione, difesa e sviluppo del territorio :il patrimonio paesaggistico di Crotona merita la tutela più ampia. Lo sviluppo urbano, se pur dettato da esigenze specifiche di crescita socio economiche, è programmato nel pieno rispetto dell'identità geografica del territorio;

Sicurezza e cultura della legalità : sono le condizioni necessarie per la creazione di una società responsabile, capace di scommettere su se stessa.

L'amministrazione ha il dovere di garantire la sicurezza, innanzitutto promuovendo la cultura della legalità. D'altro canto, ai cittadini non può sfuggire che farsi ricettori e divulgatori della cultura della legalità, innesca quel meccanismo virtuoso per cui la legalità garantisce il vivere civile e permette la massima rendita degli investimenti sul territorio, inoltre crea la *conditio sine qua non* per attrarre capitali dall'esterno.

Turismo :Crotona presenta grandi potenzialità, tali da poter immaginare in un futuro non lontano una crescita esponenziale nel settore turistico. Il posizionamento geografico, la storia millenaria, gli aspetti antropologici e religiosi, ma anche la tradizione, gli antichi

mestieri, gli insediamenti industriali dimessi, la presenza dell'area marina protetta più grande d'Europa, sono tutti elementi in grado di supportare politiche volte all'incremento del turismo nel nostro territorio. Obiettivo dell'amministrazione, è tuttavia anche quello di dare una connotazione maggiormente dettagliata al fenomeno turistico. Le azioni e la programmazione fin qui posta in essere, mirano ad una identità turistica in settori specifici. Primo tra tutti la nautica da diporto, il nostro territorio è una porta naturale verso Oriente, circostanza che non sfuggiva certo alla sapienza dei popoli del passato.

L'amministrazione Comunale, in maniera certosina sta creando le opportunità per fare del nostro porto, oggi in stato di semi-abbandono e comunque largamente sottoutilizzato, un importante crocevia della nautica da diporto nel mediterraneo. La Società Marina S.p.a., lo strumento principe per l'attuazione dell'obiettivo, che da società a capitale interamente pubblico, nel 2013 dispiegherà le potenzialità che le sono proprie per farsi ricettore di capitali privati attraverso procedure di selezione sul libero mercato. L'amministrazione comunale è fiduciosa che una volta a regime, la Società creerà non soltanto posti di lavoro diretto ma anche un indotto tale da potere valorizzare le risorse materiali ed umane del territorio.

Nelle difficoltà esposte, diventa gioco-forza incalzare tutti gli attori coinvolti per il puntuale trasferimento al Comune delle somme Royalties, derivante alla città dalle concessioni di coltivazione di idrocarburi liquidi e gassosi nelle aree marine prospicienti il territorio.

Ad oggi, il comune vanta nei confronti della regione Calabria un credito pari a 5 annualità, frustrando con ciò la ratio della stessa legge regionale 19/2001 che istituisce e disciplina il trasferimento, la quale legge all'art. 11 testualmente recita: "L'Accordo è diretto allo sviluppo dell'occupazione ed delle attività economiche e al miglioramento ambientale nei territori afferenti i Comuni indicati".

Nella complessità del quadro finanziario entro cui operare, si ravvisa la tendenza del Governo a penalizzare la "virtuosità" di comuni come Crotona, nella misura in cui le risorse finanziarie, di natura straordinaria, disponibili, vengono stanziare in favore di Enti territoriali che contrariamente al dettato legislativo non hanno improntato la loro gestione all'oculatazza prescritta, e non invece in forma premiale, in favore di quei comuni che con sofferenza hanno raggiunto l'agognata "virtuosità". Non solo tutto questo, ma è d'obbligo evidenziare come gli aspetti infrastrutturali del territorio siano penalizzati e sovente aboliti da scelte politiche del governo centrale, unilateralmente senza che si ravvisi la necessità del contraddittorio con il territorio, nonostante gli sforzi e l'impegno dell'amministrazione all'instaurazione di un dialogo teso, allo stato dei fatti, almeno al mantenimento dell'esistente.

Tutto quanto fin qui esposto, rappresenta l'insieme delle direttrici dell'azione amministrativa anche in termini di impegno politico e istituzionale. Si è consapevoli tuttavia, che il raggiungimento degli obiettivi prefissi non può prescindere dal coinvolgimento dei cittadini in un'ottica di condivisione e impegno reciproco. Tanto più il risultato finale sarà prossimo al raggiungimento e soddisfacimento degli obiettivi, tanto più si sarà creata solidarietà e giustizia sociale, elevato livello qualitativo della vita e soprattutto opportunità per l'occupazione.

Per il miglioramento dell'organizzazione interna, per dare maggiore flessibilità alle istanze dei cittadini e rispondere ai criteri di efficacia, efficienza ed economicità, nel corso del 2013 si intenderà – anche in attuazione alla programmazione del fabbisogno del personale di cui alla deliberazione Giunta Comunale n. 159 del 11.05.2012 - proseguire a incrementare la professionalità del personale interno, anche in virtù delle nuove sfide e competenze a cui l'Ente deve far fronte. In tale ambito devono essere (ri)condotte tutte le attività necessarie al mantenimento delle attività concernenti i servizi generali e di supporto, come più chiaramente esplicitato e descritto nelle successive sezioni, al fine di rispondere alla produzione ed erogazione di servizi, in conformità alle normative e/o alle decisioni prese dall'Amministrazione comunale.

Sono pertanto qui comprese le attività afferenti alla Segreteria generale ed ai Settori demografici, Bilancio e programmazione, Programmazione opere pubbliche e Patrimonio (limitatamente al servizio Patrimonio); Pianificazione e gestione del territorio (limitatamente all'Urbanistica e Pianificazione); Controllo del territorio (limitatamente alla Toponomastica); Attività produttive, Sicurezza e Prevenzione (limitatamente alla Programmazione progettazione e gestione Sicurezza e Prevenzione luoghi di lavoro, Conservazione gestione uffici giudiziari).

In tale ambito, le azioni programmate e di seguito riportate non possono che ricalcare gli obiettivi ed azioni previsti nel Piano Strategico della Città di Crotona.

Coerenti con la programmazione sopra richiamata di cui questa Amministrazione si è dotata, l'interesse generale viene perseguito in un rapporto di reciproca collaborazione e corresponsabilità da tutti gli attori del territorio. Cittadini, pubblica amministrazione (Comune), istituzioni, associazioni sono tutti chiamati a cooperare, ciascuno secondo la propria funzione e prerogativa, al processo di sviluppo di un territorio in quanto portatori di interessi e responsabilità verso sé ed all'interno del contesto in cui operano. Verranno poste in campo le seguenti linee di intervento:

Linea n. 1 Turismo e Cultura

Promuovere una gestione a sistema ed efficiente per tutti i musei cittadini

Rendere costanti nel tempo mostre, convegni, eventi culturali volte a rendere Crotona città di cultura di qualità e inserire Crotona nei pacchetti turistici territoriali e nazionali

Garantire la formazione continua degli operatori e predisporre delle guide preparate

Sviluppare politiche di marchio e valorizzazione delle tipicità - Casa dei prodotti crotonesi

Sviluppare gli studi di fattibilità per dei grandi progetti bandiera capaci di rigenerare e riconfigurare il settore turistico di Crotona.

Potenziare l'offerta teatrale e il cartellone.

Ampliare gli spazi della biblioteca comunale attraverso:

la valorizzazione della sezione ragazzi;

la promozione di iniziative volte a favorire la conoscenza del territorio, specialmente per quanto riguarda la storia e l'identità territoriale;

la sinergia con enti, istituzioni e scuole.

Linea n. 2 Lavoro e imprenditorialità

Collaborazione pubblico e privato, più efficiente, visibile e accessibile per supportare l'imprenditoria sociale sia nel campo dei servizi alla persona che nel campo dell'inserimento lavorativo *dei giovani*;

Ampliare l'offerta di spazi fieristici

Promuovere e organizzare nel centro storico il "mercato contadino" per la vendita dei prodotti tipici locali e il supporto alle "filiera corte".

Proseguire nel dare operatività allo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)

Linea n. 3 Sicurezza mobilità ecocompatibile

Migliorare il servizio di trasporto pubblico locale, rinnovando il parco automezzi con mezzi meno inquinanti e variando percorsi e/o frequenze di corse da e verso le periferie cittadine

Promuovere un programma di sensibilizzazione dei cittadini verso il rispetto delle regole di base del codice della strada e del vivere urbano

Manutenzione della segnaletica stradale verticale e d orizzontale;

Razionalizzazione percorsi in grado di decongestionare il traffico cittadino

Linea n. 4 La risorsa ambiente

Adeguare la normativa edilizia comunale alle leggi nazionali su risparmio e l'efficienza energetica degli edifici vecchi e nuovi e redigere il nuovo regolamento edilizio.

Potenziare la raccolta differenziata dei rifiuti urbani nelle previsioni di legge

Promuovere iniziative per il monitoraggio e la riduzione dell'inquinamento atmosferico

Linea n. 5 Solidarietà sociale

Potenziare il Piano di zona dando ad esso funzione di regolatore nel sociale

Tutelare i soggetti deboli e svantaggiati (in particolare i disabili e i neonati)

garantendo la sicurezza, e rafforzando la presenza degli asili nido negli ambienti di lavoro con spazi dedicati alla maternità come prevede la stessa legislazione.

Implementare l'offerta socio assistenziale anche attraverso creazione di nuovi servizi

Linea n. 6 La valorizzazione del territorio in un contesto ecocompatibile

Definizione del Piano Strutturale Comunale in armonia con gli altri strumenti programmatici;

Definire uno specifico regolamento edilizio per il centro storico a tutela della sua identità e della sua unitarietà che rende necessari interventi programmati in modo globale;

Dare piena attuazione al S.I.T.

Attivare lo Sportello Unico per l'Edilizia (SUE)

Perseguire azioni - alcune in corso - per l'incremento dell'offerta di edilizia sovvenzionata ed a canone moderato

Completamento piano alienazione alloggi

Il sistema di valutazione del Comune di Crotona e le schede dei singoli settori.

Il sistema di valutazione del Comune di Crotona è stato approvato con la deliberazione della Giunta Comunale n. ... del....., che qui s'intende riportata.

Il sistema di valutazione, secondo quanto previsto dalla recente riforma, è stato pensato in particolare modo come **strumento di verifica dell'programmazione e di orientamento della gestione**. La metodologia che si propone si caratterizza per essere uno strumento di gestione delle risorse umane ed il processo applicativo è impostato nella logica di migliorare la professionalità dei dipendenti al fine di conseguire i migliori risultati sul lavoro.

Così come anche previsto dal D.lgs. n. 150/2009 i risultati delle valutazioni saranno utili a misurare anche le prestazioni ai fini dell'erogazione della premialità. Nello specifico la valutazione avrà un impatto notevole sia sui compensi ad oggi presenti nei contratti collettivi nazionali vigenti, ma anche per tutte le novità introdotte dalla Riforma Brunetta quali ad esempio: premi collegati alle fasce di merito, progressioni di carriera, progressioni economiche.

All'esito della valutazione sono quindi collegati gli istituti contrattuali del sistema premiante, in particolare l'indennità di risultato, l'incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi la progressione economica all'interno della categoria, la progressione di carriera.

E' chiaro che una corretta valutazione delle prestazioni non può prescindere da un chiarimento sulla figura del Dirigente (soggetto valutato), più rispondente all'evoluzione del quadro normativo generale e alle prospettive di cambiamento dell'organizzazione.

All'interno dell'attuale quadro normativo, il passaggio verso il pieno riconoscimento di autonomia sul piano gestionale alle figure apicali è ormai cosa culturalmente consolidata. A ciò corrisponde una più diretta e precisa responsabilizzazione in merito alla realizzazione di programmi e al perseguimento di risultati, non che alla richiesta di contributi di natura propositiva e di supporto all'elaborazione degli indirizzi politici.

Se si combinano le indicazioni di carattere normativo con la trasformazione più generale dei ruoli dirigenziali in atto all'interno delle amministrazioni pubbliche, è allora possibile individuare alcune **"dimensioni"** qualificanti della funzione dirigenziale, che il sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe in buona misura contribuire a promuovere e valorizzare:

- la **capacità propositiva** (intesa non solo nel senso, sopra richiamato di sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, ma più in generale riconducibile ad un orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire);

- la **capacità gestionale** (intesa nella ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati, finalizzata al perseguimento degli indirizzi elaborati dal vertice politico);

- **l'attenzione all'innovazione** (intesa sia sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, che del rinnovamento del "portafoglio" di funzioni e prestazioni, che dell'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, che del sostegno - più in generale - ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione);

- il **contributo al superamento di logiche settoriali** ed all'affermazione di una logica unitaria nella gestione dell'Ente (inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno "spirito di squadra", sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme).

Criteria generali del sistema di valutazione

Le finalità della valutazione

Alla luce di quanto sopra descritto e prevedendo una forte integrazione con il processo di programmazione e controllo il sistema di valutazione delle prestazioni può rappresentare un'importante leva di cambiamento ed innovazione dell'organizzazione, a condizione che l'introduzione di una metodologia strutturata di valutazione non sia concepita quale semplice adempimento normativo e contrattuale, ma si ponga piuttosto quale importante occasione di crescita dell'organizzazione e dei ruoli apicali.

La valutazione deve quindi essere finalizzata:

- al **riorientamento** dei ruoli direzionali (creazione di una nuova consapevolezza di ruolo, interiorizzazione della logica, della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (venir meno di eccessivi garantismi, superamento della logica dell'egualitarismo, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari delle prestazioni, ecc.);
- alla **valorizzazione e alla crescita professionale** dei Dirigenti e del personale dipendente, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una chiara **responsabilizzazione** in merito ad obiettivi da conseguire, tali da consentire tra l'altro un effettivo chiarimento del rapporto con il vertice politico dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di **cambiamento** strategico-organizzativo e **d'innovazione** dell'ente.

Non appartiene, pertanto, a questo approccio l'idea di sistemi di valutazione delle prestazioni come momento di tipo "ispettivo", ovvero a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; ne riduttivamente la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari, anche se ovviamente esiste un collegamento con il sistema retributivo.

Nella logica sopra delineata il vero obiettivo che muove il sistema di valutazione sta proprio nella crescita e valorizzazione del lavoro svolto e nel riconoscimento dei meriti effettivi.

L'oggetto e il soggetto della valutazione

Oggetto della valutazione, considerate le dimensioni dell'ente è:

- 1) La qualità dell'erogazione dei servizi e delle prestazioni rese ("performance organizzativa") che sarà valutata secondo quanto previsto nella scheda (**allegato 1**) ed alla quale si attribuisce il punteggio massimo di 100;
- 2) La "qualità della prestazione individuale" del dirigente da valutare avuto riguardo a quanto previsto nella relativa scheda (**allegato 2**), cui si attribuisce un punteggio massimo di 100;
- 3) Il "risultato" raggiunto nel conseguimento degli obiettivi assegnati annualmente con gli strumenti di programmazione finanziaria e con il piano della performance, approvati dall'Ente, secondo quanto previsto nella relativa scheda (**allegato 3**), cui si attribuisce un punteggio massimo di 500.

La valutazione della performance organizzativa, menzionata al punto 1, dovrà tenere conto in via prioritaria:

- a) della soddisfazione dell'utente e del cittadino per il livello di qualità dei servizi resi, che sarà monitorata anche attraverso modalità interattive;
- b) dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché dell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- c) dello sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- d) della modernizzazione e del miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione concernente i punti 2 e 3 sopra indicati, per quanto attiene la figura unica della Dirigenza, competono all'Organismo indipendente di valutazione e viene effettuata tenendo conto di apposita relazione a cura del valutando, nella quale egli avrà cura di evidenziare gli aspetti qualificanti della propria attività annuale che consentano adeguata valutazione dei punti da a) a d e) sopra indicati.

In particolare il grado di raggiungimento degli obiettivi viene verificato dall'Organismo di valutazione attraverso gli indicatori previsti negli atti di programmazione finanziaria e negli atti di programmazione degli obiettivi da perseguire, in modo coerente alle caratteristiche della scheda di valutazione (allegato 2).

La misurazione e la valutazione del personale dipendente svolta dal Dirigente sulla base del presente sistema di valutazione devono essere collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze dimostrate in tali comportamenti professionali ed organizzativi.

La verifica dell'attuazione degli obiettivi viene effettuata prendendo in considerazione i report consuntivi sull'attuazione degli obiettivi ed avrà inizio a decorrere dall'anno 2012.

Nelle situazioni di mancato raggiungimento degli obiettivi per ragioni indipendenti dalla volontà del Dirigente (irrealizzabilità sopravvenuta per eventi imprevisti) sarà cura del soggetto valutato attivarsi tempestivamente per chiedere la riformulazione e revisione degli obiettivi, pesi ed indicatori. Ove ciò, per motivi di tempo, non sia possibile, l'organismo di valutazione o il Dirigente potrà spalmare sugli altri obiettivi il peso assegnato all'obiettivo divenuto irrealizzabile.

La somma dei punteggi condurrà alla quantificazione della retribuzione di risultato secondo la seguente formula:

(punteggio conseguito): $700 = X : 50\%$ indennità di posizione

Ovvero:

$X = (\text{punteggio conseguito}) \times 50\% \text{ indennità di posizione} / 700$ (punteggio massimo)

Il risultato determinerà l'importo dell'indennità di risultato.

Per punteggi da 0 a 300 la retribuzione di risultato non verrà corrisposta.

Le fasi del processo di valutazione

La valutazione della prestazione viene realizzata in un'ottica processuale al fine di ottenere le finalità precedentemente esposte.

In particolare le fasi in cui si sviluppa il processo valutativo sono le seguenti:

- a. **identificazione della prestazione attesa:** questa fase si concretizza nell'attività di negoziazione e condivisione tra amministrazione e Dirigente, che conduce alla definizione degli obiettivi di gestione per l'anno di riferimento;
- b. **comunicazione della prestazione attesa:** avviene con la formale assegnazione degli obiettivi di gestione al dirigente, con l'approvazione del bilancio di previsione da parte dell'organo di vertice (nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa di riferimento e dall'autonomia regolamentare dell'ente), nonché della successiva approvazione del piano della performance. La fase di assegnazione degli obiettivi può essere preceduta da alcune forme di comunicazione ove ritenute opportune (es. colloquio individuale, conferenza dei responsabili dei servizi);
- c. **verifica degli stati di avanzamento:** tra il mese di luglio e il mese di settembre, l'Organismo indipendente di valutazione effettua un colloquio intermedio di valutazione, per verificare l'andamento delle prestazioni e il grado di raggiungimento degli obiettivi, evidenziando le criticità e ipotizzando eventuali azioni correttive. In base alle osservazioni fornite dall'Organismo indipendente di valutazione gli organi di governo dell'Ente potranno adottare le opportune variazioni al bilancio di previsione ed al piano della performance, con particolare riferimento alla individuazione degli obiettivi, ai relativi indicatori ed al peso di ciascun obiettivo ai fini della valutazione;
- d. **analisi e valutazione finale della prestazione:** entro il mese di dicembre dell'anno oggetto di valutazione l'Organismo di valutazione, dopo le analisi dei report, i colloqui individuali con il Dirigente e l'incontro con l'Amministrazione, provvede alla compilazione delle schede di verifica finale (allegati 1, 2 e 3);
- e. **comunicazione della valutazione:** entro il mese dicembre dell'anno oggetto della valutazione l'Organismo comunica il risultato finale della valutazione ad ogni Dirigente, nonché provvede alla verifica delle operazioni di valutazione svolte dal Dirigente nei confronti del personale dipendente, se previsto. La verifica attiene alle modalità seguite e non può assolutamente riferirsi al merito del giudizio espresso dal Dirigente. In presenza di criticità, l'OIV segnala gli errori e le modalità di correzione. Gli atti di cui sopra vengono trasmessi anche all'organo di Governo dell'Ente.

La gestione del contraddittorio e procedure di conciliazione

Se la valutazione espressa dall'Organismo di valutazione non è condivisa dal Dirigente, quest'ultimo può chiederne la modifica all'OIV che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi entro 10 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione. L'OIV assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dal ricevimento dell'istanza del Dirigente. In caso di esito negativo, il Dirigente può promuovere un ricorso scritto e motivato all'organo di vertice dell'Ente che entro 15 giorni, previa audizione dell'OIV, assume la decisione definitiva che viene comunicata all'interessato. Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del dirigente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, potrà essere attivata la

formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario secondo le modalità previste dal D.lgs. n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni e dalla legislazione vigente in materia.

Il dipendente che non condivide il risultato finale della valutazione può, entro dieci (10) giorni dalla data di comunicazione della valutazione, a pena di decadenza, promuovere un ricorso scritto e motivato al Dirigente e chiederne la modifica. Il Dirigente assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente. In caso di esito negativo, il dipendente può promuovere un ricorso scritto e motivato all'Organismo indipendente di valutazione che entro 15 giorni, previa audizione del Dirigente, assume la decisione definitiva che viene comunicata all'interessato. Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del dipendente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, potrà essere attivata la formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario secondo le modalità previste dal D.lgs. n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni e dalla legislazione vigente in materia.

La valutazione definitiva negativa del Dirigente, (punteggio inferiore a 300) oltre a comportare la non assegnazione dell'incentivazione prevista (retribuzione di risultato), può comportare, prelieve controdeduzioni degli interessati, la revoca o la mancata conferma dell'incarico da parte dell'organo di Governo e conseguentemente la perdita della retribuzione di posizione, nonché, per ciò che attiene i dipendenti la mancata corresponsione dell'incentivo di produttività e miglioramento dei servizi, della progressione economica all'interno della categoria, della progressione di carriera.

LA CERTIFICAZIONE DEL PROCESSO

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'organo di controllo accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

Elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- l'avvenuta concertazione di inizio anno con i collaboratori;
- la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- l'illustrazione della valutazione al dipendente;
- il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.

Allegato 1

Scheda di valutazione della "performance organizzativa"							
ELEMENTI DI VERIFICA (A)	PESO % (B)	VALUTAZIONE (C)					PUNTI (D)
		1	2	3	4	5	
GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI (es: Indice di affluenza degli utenti e/o i Centri visita; giudizio degli utenti Centri Visita ecc.)							
ATTUAZIONE PROGRAMMI ED OBIETTIVI PER L'ANNO IN CORSO COME DA RELAZIONE PROGRAMMATICA							
CONTENIMENTO E RIDUZIONE DEI COSTI DI GESTIONE GLOBALE DELL'ENTE							
CAPACITA' DI COMUNICAZIONE E RELAZIONI CON IL PUBBLICO DESTINATARIO DEI SERVIZI (esempio: web-marketing ect.)							
MODERNIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE							
PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ							
TOTALE PRESTAZIONE punti max 100							

Le colonne (A), (B), debbono essere compilate ad inizio del ciclo di valutazione, in fase di "ASSEGNAZIONE" degli standard di prestazione (standard di qualità, di impegno, di comportamento, di risultato).

Le colonne (B), (C) debbono essere compilate a fine del ciclo di valutazione.

DOVE:

(A) In questa colonna sono elencati i singoli elementi o fattori di valutazione. Gli stessi, possono prevedere anche delle sotto articolazioni e delle graduazioni, così da permettere di apprezzare più, nel dettaglio i singoli aspetti nel fattore stesso. Il fattore n°1, ad esempio, è stato specificato.

(B) In questa colonna occorre indicare il peso ponderale del singolo fattore, analogamente a quanto fatto nella valutazione delle "posizioni". Nella definizione dei fattori, il valutatore deve tenere conto del loro grado di complessità tecnica, organizzativa e gestionale, e pesare la loro "importanza" relativa. Viene quindi attribuita ad ogni voce un valore percentuale che, per essere significativo, non deve essere inferiore a 5. Tale ponderazione è definita dal capo diretto e comunicata al valutato. Ovviamente, la somma dei pesi percentuali dovrà essere= 100.

(C) In questa colonna viene indicato il livello di valutazione, ovvero il giudizio, assegnato dal capo al proprio collaboratore in relazione al fattore valutato. Il giudizio viene indicato su una scala centenaria e deve necessariamente tenere conto dei risultati effettivi e dei fattori oggettivi che possono aver influito sul loro raggiungimento. I valori della scala hanno il seguente significato:

~ Prestazione di tipo 1= insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 2 = sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 3 = buono, rispondente ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 4 = elevato, superiore ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 5 ~ di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

(D) In questa colonna viene indicato il "valore" del giudizio{ espresso in termini numerici, circa la valutazione di ogni singolo fattore. Questo valore si ottiene moltiplicando il valore di riga della colonna

(B) per il valore di riga della colonna (C), ovvero moltiplicando il peso del fattore per la valutazione ottenuta dal fattore stesso; così, nell'esempio fatto, il fattore 3) ha conseguito un punteggio di 80 (20x4 =80) e il fattore 7) ha conseguito un punteggio di 40 (20x2=40). La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della prestazione.

Allegato 2

Scheda di valutazione della "qualità della prestazione individuale"							
ELEMENTI DI VERIFICA (A)	PESO % (B)	VALUTAZIONE (C)					PUNTI (D)
		1	2	3	4	5	
PRECISIONE E QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI SVOLTE							
CAPACITA' PROFESSIONALI E MANAGERIALI							
CAPACITA' ORGANIZZATIVA							
CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE							
CAPACITA' DI GESTIRE LE RISORSE UMANE ANCHE CON RIFERIMENTO ALLA CAPACITA' E TEMPI DI VALUTAZIONE PERSONALE ASSEGNATO							
CAPACITA' PROBLEM SOLVING							

TOTALE PRESTAZIONE max punti 100

Le colonne (A), (B), debbono essere compilate ad inizio del ciclo di valutazione, in fase di "ASSEGNAZIONE" degli standard di prestazione (standard di qualità, di impegno, di comportamento, di risultato).

Le colonne (B), (C) debbono essere compilate a fine del ciclo di valutazione.

DOVE:

A) In questa colonna sono elencati i singoli elementi o fattori di valutazione. Gli stessi, possono prevedere anche delle sotto articolazioni e delle graduazioni, così da permettere di apprezzare più, nel dettaglio i singoli aspetti nel fattore stesso. Il fattore n° 4 ,ad esempio, è stato specificato.

(B) In questa colonna occorre indicare il peso ponderale del singolo fattore, analogamente a quanto fatto nella valutazione delle "posizioni". Nella definizione dei fattori, il valutatore deve tenere conto del loro grado di complessità tecnica, organizzativa e gestionale, e pesare la loro "importanza" relativa. Viene quindi attribuita ad ogni voce un valore percentuale che, per essere significativo, non deve essere inferiore a 5. Tale ponderazione è definita dal capo diretto e comunicata al valutato. Ovviamente, la somma dei pesi percentuali dovrà essere = 100.

(C) In questa colonna viene indicato il livello di valutazione, ovvero il giudizio, assegnato dal capo al proprio collaboratore in relazione al fattore valutato. Il giudizio viene indicato su una scala centenaria e deve necessariamente tenere conto dei risultati effettivi e dei fattori oggettivi che possono aver influito sul loro raggiungimento. I valori della scala hanno il seguente significato:

~ Prestazione di tipo 1= insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 2 = sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 3 = buono, rispondente ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 4 = elevato, superiore ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 5 = di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

(D) In questa colonna viene indicato il "valore" del giudizio, espresso in termini numerici, circa la valutazione di ogni singolo fattore. Questo valore si ottiene moltiplicando il valore di riga della colonna (B) per il valore di riga della colonna (C), ovvero moltiplicando il peso del fattore per la valutazione ottenuta dal fattore stesso; così, nell'esempio fatto, il fattore 3) ha conseguito un punteggio di 80 (20x4 =80) e il fattore 7) ha conseguito un punteggio di 40 (20x2=40). La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della prestazione.

Allegato 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Posizione Interessata Periodo dal 01/01/2011 - 31/12/2011	Titolare Verifica intermedia periodo luglio a settembre dei "risultati"
Titolare Verifica intermedia periodo luglio a settembre	

COMPITI OBIETTIVI ASSEGNATI (A)	QUANTIFICAZIONE E CRITERI DI MISURA (B)	PESO % (C)	RISULTATI RAGGIUNTI E FATTI DA CONSIDERARE (D)	VALUTAZIONE (E)	PUNTI (F)
AREA DEI COMPORAMENTI					

TOTALE PRESTAZIONE punti max 500

Le colonne (A) (B) e (C) debbono essere compilate all'inizio del ciclo di valutazione, in fase di "ASSEGNAZIONE" degli obiettivi di prestazione e costituiscono lo standard di risultato atteso.

Le colonne (D) e (E) debbono essere compilate alla fine del ciclo di valutazione.

Il prospetto di cui alle colonne (A), (B), e (C) può essere variato, tramite l'aggiunta di correzioni visibili, in occasione degli incontri di verifica calendarizzati.

DOVE:

(A) In questa colonna sono elencati i singoli Fattori di valutazione, in termini di compiti e/o obiettivi assegnati. Questi fattori possono essere suddivisi, ad esempio, in riferimento ad una area più propriamente degli "Obiettivi" e ad una area dei "comportamenti organizzativi". Gli obiettivi debbono possedere determinati requisiti, dovendo essere; congruenti con le politiche e le strategie dell'Ente; Concordati tra Dirigente e collaboratori; Raggiungibili in rapporto ad una preliminare analisi e assegnazione delle risorse disponibili o da acquisire; Significativi per il livello di responsabilità del valutato (mansione).

(B) In questa colonna è indicato il livello di quantificazione del risultato e il criterio con il quale sarà misurato.

(C) In questa colonna viene indicato il peso ponderale del singolo obiettivo, analogamente a quanto fatto nelle altre valutazioni. Questo valore tiene conto, in riferimento ad ogni fattore (obiettivo, prestazione, compito, comportamento) del grado di complessità tecnica, organizzativa e gestionale, e ne pesa "l'importanza relativa". E quindi attribuita ad ogni voce un valore percentuale che, per essere significativo, non deve essere inferiore, nel caso degli, obiettivi, a 10. Tale ponderazione definita dal Dirigente, perché è attraverso la ponderazione che il valutatore orienta il titolare della posizione ai risultati prioritari, ed è comunicata al valutato. Ovviamente, la somma dei pesi percentuali dovrà essere = 100.

(D) In questa colonna il valutatore indica, dedicandovi il massimo impegno in sede di analisi, le circostanze significative e i fatti concreti, anche esterni, che hanno condizionato e/o determinato (agevolando o ostacolando) il manifestarsi dei risultati e dei comportamenti organizzativi del valutato.

(E) In questa colonna è indicato il livello di valutazione, in altre parole, il giudizio, assegnato dal capo al proprio collaboratore in relazione al risultato conseguito. Il giudizio è indicato su una scala centenaria, e deve necessariamente tenere conto dei risultati effettivi e dei fattori oggettivi, che possono aver influito sul risultato. I valori della scala hanno il seguente significato:

~ Prestazione di tipo 1= insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 2 = sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 3 = buono, pienamente rispondente ai risultati attesi

~ Prestazione di tipo 4 = elevato, superiore ai risultati attesi.

~ Prestazione di tipo 5 ~ di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

(F) In questa colonna viene indicato il "valore" del giudizio, espresso in termini numerici, circa la valutazione di ogni singolo fattore. Questo valore si ottiene moltiplicando il valore di riga della colonna (C) per il valore di riga della colonna (E), ovvero moltiplicando il peso del fattore per la valutazione assegnata al risultato; così, nell'esempio fatto, la valutazione complessiva del Dirigente Tizio 6 di 270 punti su 500, vale a dire di 2,7 su base 5 e si colloca, secondo il significato della scala centenaria, fra "sufficiente" e "buono".

In allegato, quindi, sono riportate le singole schede inerenti i settori per i quali è organizzato il Comune.