



Città di Biella

MEDAGLIA D' ORO AL VALORE MILITARE
MEDAGLIA D' ARGENTO AL MERITO CIVILE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

OIV



1. INTRODUZIONE

Il decreto legislativo n. 150/2009 (cosiddetto “decreto Brunetta”), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche “al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”.

In particolare, il decreto ha previsto che tutte le Amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, attraverso il quale è possibile produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, passando dalla logica dei mezzi a quella dei risultati.

Le Amministrazioni pubbliche, quindi, organizzano il proprio lavoro in un’ottica di miglioramento continuo definendo le seguenti azioni:

- Redazione di un piano triennale di performance, nel quale vengono elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni di miglioramento.
- Individuazione di obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance
- Relazione annuale dei risultati conseguiti, evidenziando gli obiettivi raggiunti e motivando gli scostamenti, il tutto nel rispetto dei principi di trasparenza.
- Correlazione tra performance delle organizzazioni e performance dei dirigenti e dei dipendenti.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**”

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la **performance organizzativa** “*all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione*”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.

Quindi ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso (**performance del Comune**), alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (**performance di UO**) e ai singoli dipendenti (**performance individuale**)

2. FINALITA'

La definizione del Sistema, previsto dal D.Lgs. 150/2009 art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti OIV), in sede di prima attuazione

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il presente documento illustra Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Biella** (d'ora in avanti "Sistema"), definendone i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009 recepiti nel regolamento degli uffici e dei servizi .

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

In particolare il sistema intende far fronte alle seguenti esigenze :

- **valorizzare le capacità gestionali di dirigenti e titolari di P.O.**, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- **valorizzare la professionalità dei dipendenti**, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;
- **migliorare la partecipazione del valutato nel processo valutativo**, prevedendo momenti di confronto e ricorrendo anche allo strumento dell'auto valutazione;
- **garantire la trasparenza di metodi e risultati**, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web del Comune, nell'apposita sezione Trasparenza valutazione merito;
- **integrare la metodologia di valutazione dei dirigenti e titolari di P.O. con il sistema di valutazione della complessiva performance dell'Ente**, collegando il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e di gruppo ad una quota variabile di retribuzione di risultato
- **rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance**, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito (premialità selettiva)

L'esatta individuazione delle caratteristiche e delle finalità che deve possedere il sistema di misurazione e valutazione della performance consente al Comune di Biella di valutare la completezza e l'adequatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati e di integrare e adeguare i sistemi già esistenti. Infatti il Comune di Biella ha già da tempo sviluppato sistemi di valutazione del personale e sistema di programmazione, di verifica dell'andamento delle attività, di controllo della spesa e di valutazione dei risultati.

3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009, che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune di BIELLA, i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui), apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale possono essere direttamente mutuati dagli artt. 8 e 9 del decreto sono:

1. La performance organizzativa . Cioè la **valutazione del** funzionamento dell'unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (Art. 8):

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

2. la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (Art. 9, comma 1) collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

3. la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2), collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

4 Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella tabella 3, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.Lgs. 150/2009.

FASI	PIANIFICAZIONE	PROGRAMMAZIONE	CONTROLLO	RENDICONTAZIONE	VALUTAZIONE	PREMIALITA'	TRASPARENZA
ATTIVITA'	<ul style="list-style-type: none"> -Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti. -Definizione strategie di medio-lungo periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Definizione degli obiettivi triennali di performance. 	<ul style="list-style-type: none"> -Verifica infrannuale (a scelta del Comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> -Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative). -Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> -Erogazione istituti premialità. 	<ul style="list-style-type: none"> -Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità.
RESPONSABILI	<ul style="list-style-type: none"> -Organi di indirizzo politico (Sindaco+ Consiglio+ Giunta). 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertice direzionale. -Giunta Comunale 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertice con controllo di gestione -Dirigenti. -Valutatori. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertice controllo di gestione. -OIV. -Dirigenti. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertice. -OIV. -Dirigenti. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertice. -OIV. -Ufficio personale 	<ul style="list-style-type: none"> -Vertice direzionale. -Giunta comunale
STRUMENTI	<ul style="list-style-type: none"> -Linee programmatiche -Bilancio e relazione previsionale e programmatica. -Piano strategico. 	<ul style="list-style-type: none"> -PEG / PDO e piano delle attività -Indicatori di performance. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistemi di misurazione e valutazione della performance -Proiezione degli indicatori. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance. -Referto del controllo di gestione. Relazione sulla performance organizzativa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Schede di valutazione sulla performance individuale. - 	<ul style="list-style-type: none"> -Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse. 	<ul style="list-style-type: none"> -Programma di trasparenza ed integrità.
TEMPI	<ul style="list-style-type: none"> -Entro 31 Dicembre anno n. 	<ul style="list-style-type: none"> -Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro il 31 gennaio 	<ul style="list-style-type: none"> -Cadenza 31 maggio e 30 settembre Obbligatoria quella di settembre 	<ul style="list-style-type: none"> -Rendicontazione indicatori di performance entro febbraio -Referto controllo di gestione entro aprile Relazione perform. entro aprile 	<ul style="list-style-type: none"> - entro Aprile 	<ul style="list-style-type: none"> - entro Maggio 	<ul style="list-style-type: none"> Entro 31 dicembre

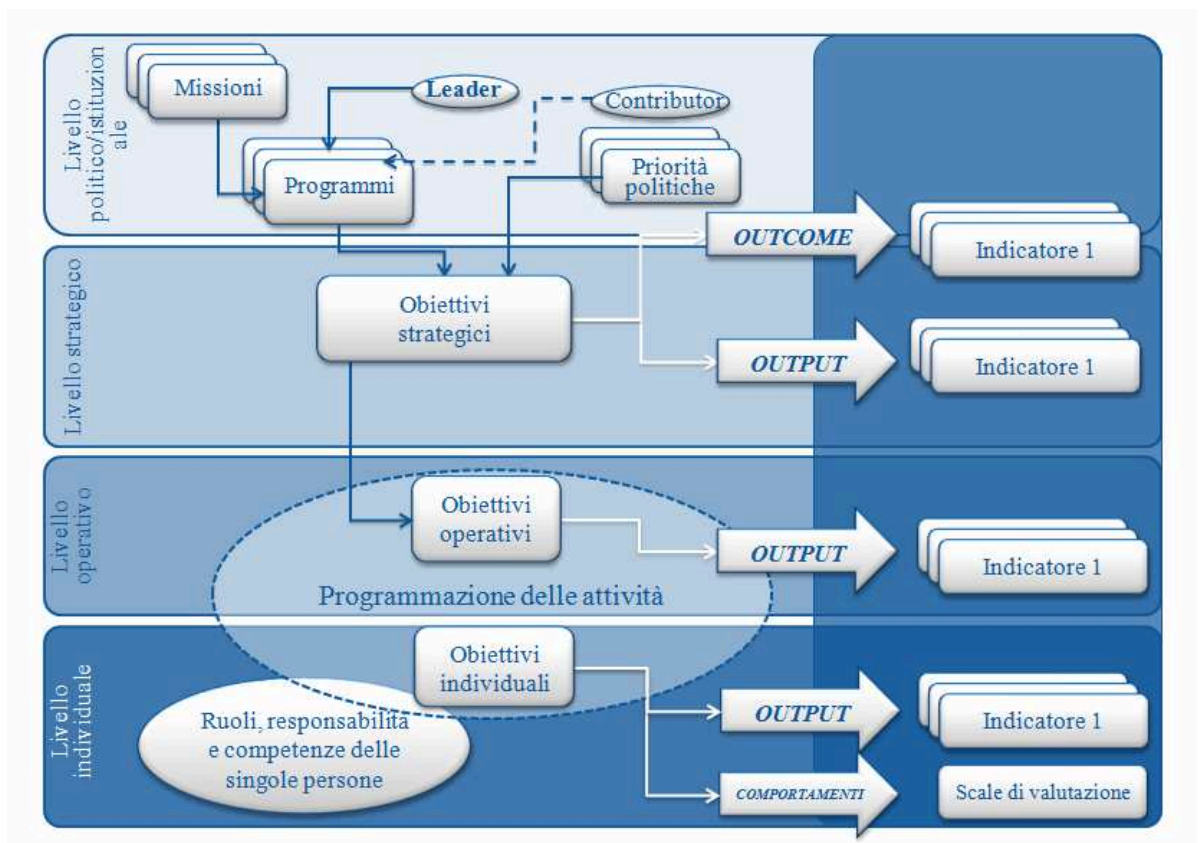
5. COLLEGAMENTO TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELLA PERFORMANCE.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dell'ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati consentendo così la valutazione della performance stessa.

La misurazione della performance complessiva dell'ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati del Comune, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future sia come strumento per effettuare confronti con altri enti.

Nell'ambito della performance complessiva, la misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale, alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni riscontri e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta inoltre l'anello di collegamento fondamentale per la misurazione della performance individuale.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico contenuto nella delibera della Civit 114/2010, più sotto riportato.



6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come prima descritto la valutazione deve riguardare l'Ente nel suo complesso.

Il sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della performance che troveranno espressione nel Piano della Performance e la cui realizzazione sarà rendicontata a consuntivo nella Relazione sulla performance.

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010, il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti macro-ambiti a cui corrisponde un diverso sistema di misurazione:

MACRO AMBITI DELLA PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE	BENCHMARKING
Attuazione di piani e programmi. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione/ GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	Controllo strategico (indicatori di output)	
Efficienza nell'impiego delle risorse. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati/ PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI	Controllo di gestione(indicatori di efficienza , efficacia e qualità	
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	Indicatori finanziari/ organizzativi	
Soddisfazione dei bisogni della collettività/ IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	Misurazione degli outcome (indicatori di outcome)	

In aggiunta agli ambiti sopra specificati si aggiunge un ulteriore ambito di carattere trasversale costituito dai confronti con altre amministrazioni (Benchmarking.).

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune dovrà definire obiettivi, indicatori e valori-target che si propone *ex-ante* di raggiungere. Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della Performance assumendo, in linea con quanto previsto dal D.Lgs. 150/09, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale.

6.1 - MACRO AMBITO 1° Grado Di Attuazione Delle Strategie

(Quali sono i principali programmi che l'ente ha in mente di realizzare nel triennio -linee strategiche ?)

Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi rappresentano la specificazione degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

Ogni obiettivo strategico/linea strategica è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite le responsabilità, le risorse, indicatori e target .

Per ciascun obiettivo viene compilata una scheda denominata “ **scheda degli obiettivi** ” come da allegato A) al presente documento, che elaborata per ogni area di responsabilità dirigenziale, individua le fasi di attività i tempi di attuazione e gli indicatori di risultato.

6.2- MACRO AMBITO 2- Portafoglio Di Attività E Servizi

(Qual è lo stock di servizi e attività che l'ente mette a disposizione di cittadini e utenti ?)

Attraverso questo macro-ambito vengono misurate e valutate le attività, incluse quelle a supporto, e dei servizi, attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione amministrativa e istituzionale.

La performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento alle unità organizzative previste dalla struttura organizzativa dell'ente cui corrisponde una posizione dirigenziale.

L'assegnazione degli obiettivi alle singole unità organizzative avviene sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti all'amministrazione comunale come definita a priori dall'amministrazione con gli atti di organizzazione interna.

Sulla base degli atti di organizzazione è definito il portafoglio delle attività e dei servizi delle unità organizzative apicali e di quelle sottordinate. Il portafoglio è strutturato in modo da individuare:

- le attività, incluse quelle di supporto interno e/o di tipo normativo, espletate;
- per ogni attività i singoli prodotti e servizi forniti all'interno, ai cittadini e all'ambiente di riferimento;
- le caratteristiche dei processi attraverso i quali sono forniti i servizi;
- i portatori di interesse (stakeholder), utenti e non, di riferimento per ciascuna delle attività espletate.
- gli indicatori utilizzabili per la misurazione e valutazione della performance e gli standard di qualità programmata per ciascuna attività.

Gli obiettivi gestionali riguardano l'ordinaria attività dell'amministrazione e hanno per lo più carattere stabile nel tempo.

Il controllo di gestione verifica periodicamente la realizzazione dei servizi e dei progetti affidati alle unità organizzative sulla base del sistema degli obiettivi gestionali loro assegnati e degli indicatori di efficacia, di efficienza e di economicità dell'azione amministrativa indicati nel piano della performance.

Almeno un obiettivo, per ogni struttura, sarà dedicato alle attività di gestione ordinaria.

6.3. - MACRO AMBITO - 3 - Stato Di Salute Dell'amministrazione

(L'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse , lo sviluppo dell'organizzazione e delle reazioni ?)

La performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Il Comune deve:

- a) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di salute;
- b) declinare ciascuna area di salute in dimensioni qualificanti, considerando, tra l'altro:
 - per l'area di salute finanziaria, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento;
 - per l'area di salute organizzativa, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica;
 - per l'area di salute delle relazioni, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;
- c) definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori target, trend e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

6.4 - MACRO AMBITO 2° Gli Impatti Dell'azione Amministrativa

(Quali impatti produce l'attività dell'Ente sull'ambiente e sui bisogni ?)

Il Comune di Biella identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni. *Ex ante* sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. *Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti.

Con il piano strategico vengono individuate le linee strategiche, tradotte in obiettivi strategici, che individuano, in modo sintetico, l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di " Bisogno sociale ".

Per ogni obiettivo strategico vengono individuati uno o più indicatori di outcome e i relativi target annuali.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani di azione.

6.5. - MACRO AMBITO - 5 - I Confronti Con Altre Amministrazioni (Benchmarking):

(Rispetto ad altri enti che svolgono attività simili come è posizionato l'ente ?)

Mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascun'amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target, cioè valori desiderati di una attività.

Con il termine **INDICATORE** si intende, in termini generali, un parametro o un valore derivato da parametri, capace di fornire indicazioni relative ad uno specifico fenomeno, trasferendo sinteticamente l'informazione ai potenziali utenti che ne faranno un uso mirato ai propri specifici obiettivi.

Ad ogni obiettivo strategico, operativo e gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- **comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile a tutti.
- **rilevanza:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione
- **confrontabilità:** deve consentire comparazioni
- **fattibilità:** la raccolta di informazioni per la misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie , nonché di sistemi informativi
- **affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando

Tra le differenti tipologie di indicatori si distinguono:

Indicatori di Outcome: esprimono l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

Indicatori di Output : esprimono il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con **input** consumati ed **output** ottenuti secondo la catena logica: **input>attività> output** . Quando **l'output** si lega all'**input** in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico- tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Indicatori Finanziari-Patrimoniali: Sono indicatori costruiti per fornire informazioni rispettivamente sulla struttura finanziaria e sulla struttura del patrimonio dell'Ente, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria.

-Gli indicatori finanziari: riflettono la dinamica delle entrate e delle spese sia nella fase della competenza giuridica (accertamenti ed impegni) che in quella monetaria (incassi e pagamenti).

-Gli indicatori patrimoniali: permettono di effettuare un'analisi della dinamica e della composizione spaziotemporale del conto del patrimonio dell'Ente.

Indicatori di efficienza: esprimono la capacità di sfruttamento, in modo ottimale, delle risorse e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input dei processi .

-Efficienza tecnica (produttività): esprime la capacità di raggiungere il massimo output ottenibile con i mezzi a disposizione, dato un certo livello di tecnologia (dipende pertanto dalla capacità di combinare tra loro i fattori produttivi impiegati e dall'utilizzo dei mezzi a disposizione)

-Efficienza gestionale o economica: non solo la produzione deve avvenire in maniera tecnicamente efficiente, ma la combinazione dei fattori produttivi deve tenere anche conto dei costi di acquisizione degli stessi

Indicatori di efficacia: esprimono la capacità di raggiungere degli obiettivi e sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti e risultati attesi.

Indicatori di qualità: sono definiti come quantificazioni , misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare la qualità effettiva o la qualità percepita dei servizi erogati.

La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali:

- accessibilità
- tempestività
- trasparenza
- efficacia

L'analisi della **qualità effettiva** di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta alle richieste dell'utente e sarà misurata attraverso opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ant.

La **qualità percepita** dagli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi e potrà essere rilevata con questionari interviste e altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

7. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance di cui al titolo III del decreto, ai risultati conseguiti individualmente e dall'unità organizzativa di appartenenza congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Gli scopi prioritari, in ordine ai quali si orienta il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, in correlazione alla valutazione della performance organizzativa, sono quelli di :

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance generando allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione .
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole ;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane ;

Sul piano operativo il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale si articola distintamente in relazione ai seguenti raggruppamenti di personale, individuati in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo:

- A. Dirigenti di livello generale (direttore generale e segretario generale)
- B. Dirigenti
- C. Incaricati di posizione organizzativa e alta professionalità
- D. Personale appartenente alle categorie "A"- "B"- "C"- "D" .

Il Sistema di valutazione si articola a cascata verticalmente come segue:

1. Il Sindaco valuta il Direttore generale e il Segretario Generale sentito l'OIV
2. L'Organismo indipendente di valutazione valuta i Dirigenti
3. I Dirigenti valutano i dipendenti di categoria, compresi gli incaricati di posizione organizzative e alte professionalità

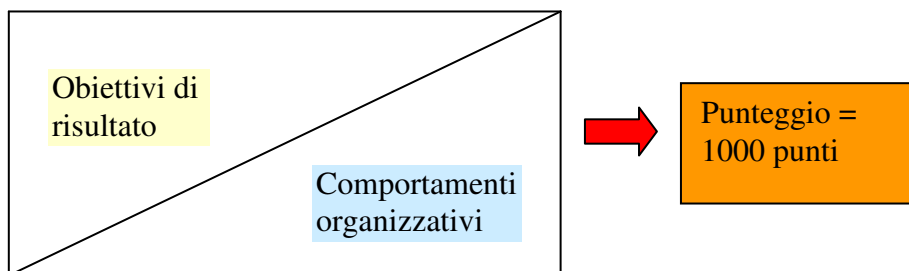
REQUISITI RICHIESTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale dell'Ente deve assicurare:

- a) la massima chiarezza e trasparenza sull'oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri e indicatori, sul processo di valutazione (modalità, fasi e tempi), sul ruolo dei soggetti del processo di valutazione;
- b) il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e di collegialità del processo;
- c) il necessario collegamento tra processo di valutazione, programmazione e indirizzi generali di gestione dell'Ente;
- d) la periodicità annuale della valutazione secondo un processo definito nei tempi.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

L'attuale modello e che qui si conferma, si applica, indistintamente, ai dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa /alta professionalità e al personale con qualifica non dirigenziale basandosi su due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati per un punteggio totale pari a 1000 punti:



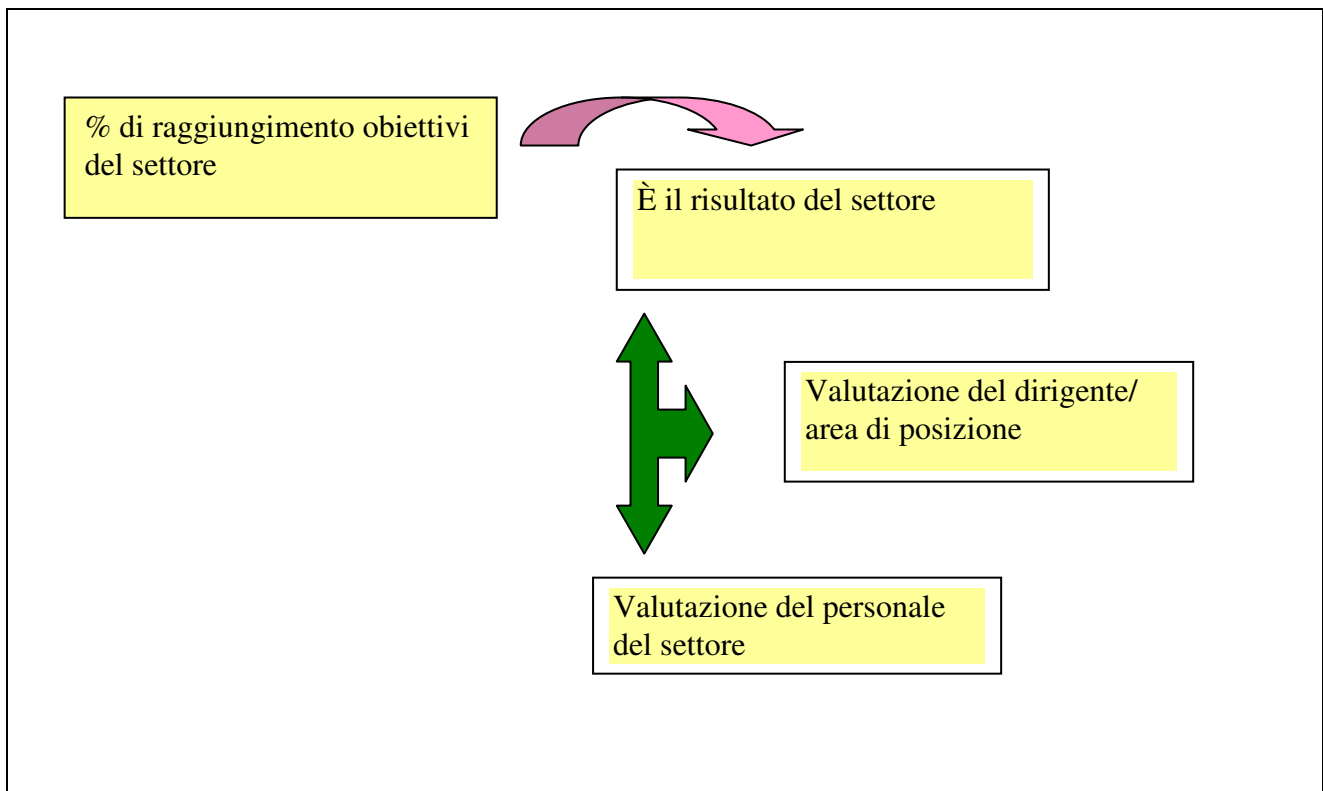
Tenendo conto delle diverse figure professionali e della possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, ai due ambiti viene attribuito un diverso peso:

Personale	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi
Dirigenti	70%	30%
Area di posizione	70%	30%
Categoria D	60%	40%
Categoria C	40%	60%
Categoria A-B	30%	70%

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti e delle Aree di posizione avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico e con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione .

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipendenti avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione .

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti e del personale con qualifica non dirigenziale.



A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro il 28 gennaio, i responsabili delle unità organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il sistema di valutazione prende in considerazione:

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso (strategicità /complessità/tipologia) degli obiettivi assegnati;

e si baserà su due/tre fattori di valutazione:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura o di gruppo (performance organizzativa)**
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati;**
- c. competenze organizzative (performance individuale).**

Per i dirigenti, si aggiungerà, ai suddetti fattori quello relativo alla capacità di valutazione del personale della struttura.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO E DEL DIRETTORE GENERALE

PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il sistema di valutazione del segretario comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte esplicitate dall'art. 97 del TUEL e delle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

In base all'art. 97 del d.l.gs. n. 267/2000 le funzioni proprie del segretario comunale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

- 1) la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;
- 2) la funzione di assistenza giuridico – amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico – amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico – amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.
- 3) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta
- 4) il rogito di tutti i contratti dei quali l'Ente è parte;
- 5) l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, come la funzione di sovrintendenza dei dirigenti - finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo - e la funzione di coordinamento - volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza -.

Alla fine di ogni anno il Sindaco, attraverso un proprio atto, sentito l'Oiv valuta nel complesso l'attività svolta dal Segretario.

Il Manuale operativo per il sistema di valutazione del segretario individuato come allegato “B” è parte integrante del sistema di valutazione

PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La valutazione della performance del direttore generale è collegata alla valutazione del risultato degli obiettivi di Ente, tenendo presente “l'andamento medio” delle Linee Strategiche così come definite e misurate nell'ambito del sistema di programmazione e controllo del Comune di Biella e degli obiettivi specifici assegnati direttamente al Direttore Generale.

Al fine di valutare il contributo personale alla performance di cui in precedenza, sono presi in considerazione i seguenti campi

Obiettivi:

1. **Grado di conseguimento degli obiettivi individuali**
2. **Qualità di apporto personale specifico alla performance organizzativa dell'Ente**

Relazioni , comportamenti e competenze:

1. Problem solving:

- capacità di iniziativa;
- capacità di soluzione dei problemi;
- capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione;
- capacità di affrontare situazioni nuove);

2. Integrazione personale nell'organizzazione :

- Collaborazione ed integrazione nei processi di servizio;
- qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali;

3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse:

- programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo;
- coordinamento e controllo;
- Capacità organizzativa e di leadership;

4. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane:

- Capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori;
- Capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale;

Il Manuale operativo per il sistema di valutazione del Direttore generale individuato come allegato "C" è parte integrante del sistema di valutazione

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI - INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA': OBIETTIVI E COMPORTAMENTI.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente e incaricati di posizione organizzativa e alta professionalità è collegata ai seguenti ambiti:

1) RISULTATI CONSEGUITI misurati attraverso gli indicatori di risultato e di performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità e rispetto al contributo assicurato alla performance generale dell'Ente; per i dirigenti di staff i risultati conseguiti possono essere valutati tenendo anche conto dell'andamento della salute finanziaria/organizzativa e delle relazioni dell'Ente;

2) COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI dimostrate, con particolare riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi e più specificatamente attraverso 7 macro categorie :

1. **Capacità Di Gestione Del Tempo Lavoro**
2. **Capacità Di Gestione Del Personale**
3. **Capacità Di Rispettare Le Regole Con Metodi Non Burocratici**
4. **Capacità Di Gestire E Promuovere L'innovazione**
5. **Capacità Di Gestire Il Controllo**
6. **Qualità Dell'apporto Personale Specifico**
7. **Orientamento Al Processo E Capacità Di Adattamento.**

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE. Principi generali

La valutazione del personale non dirigente è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate.

Gli ambiti di cui sopra contribuiscono alla valutazione complessiva con diversificato grado di incidenza.

Al fine di valutare il contributo personale alla performance di cui in precedenza, sono presi in considerazione i seguenti macro ambiti :

- 1) Efficienza e capacità operativa
- 2) Capacità di adattamento e flessibilità nel lavoro;
- 3) Area Relazionale interna
- 4) Gestione e sviluppo collaboratori
- 5) Area delle relazioni con l'esterno
- 6) miglioramento capacità professionali
- 7) Innovazione

A seconda della categoria, profilo di appartenenza o ruolo organizzativo del dipendente, sono utilizzati tutti od alcuni dei parametri sopra elencati o fattori specifici come specificato nel **Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale di comparto allegato “D”** che è parte integrante del presente sistema di misurazione e valutazione .

1. PERFORMANCE E TRASPARENZA.

L’adozione e la pubblicazione del modello di misurazione e valutazione della performance costituisce per il Comune di Biella un aspetto qualificante dell’operazione trasparenza.

In particolare la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini e con gli stakeholder, favorendo il controllo sociale e la promozione della partecipazione democratica;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l’attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l’esplicitazione ex ante, di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l’introduzione della consuetudine a rendere conto e la promozione dell’integrità.

La performance attesa e quella realizzata devono essere rese fruibili sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance. sezione “Trasparenza, valutazione e merito”.

Il programma triennale della trasparenza, che l’Organo di indirizzo politico-amministrativo dell’Ente, definisce entro il 31 gennaio – così come previsto dall’art. 15 comma 2 lettera d) del DLgs 150/2009 – deve porsi in relazione al ciclo di gestione e della performance; deve, infatti, consentire la piena conoscibilità di ogni componente del piano della performance e dello stato della sua attuazione.

Il processo di definizione del programma triennale per la trasparenza e l’integrità potrà estrinsecarsi in una forma di “regia” condivisa con l’OIV che eserciterà, con l’ausilio della Struttura permanente, anche azioni di impulso e di attestazione dell’adozione del programma stesso.

1. L’ADEGUAMENTO DEI SISTEMI INFORMATIVI.

Ai fini di garantire la piena operatività del sistema di misurazione e valutazione e lo sviluppo qualitativo dello stesso nel tempo, il Comune deve assicurare l’adeguamento dei sistemi informativi esistenti a supporto:

- a) della raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni necessarie ad un pieno apprezzamento della performance;
- b) del collegamento tra le procedure e i pacchetti gestionali esistenti e gli indicatori di valutazione della performance;

2. LE RILEVAZIONI ANNUALI DELL'OIV: BENESSERE ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA.

L'OIV promuove un'indagine annuale volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema fra i dirigenti e i dipendenti del Comune. I risultati dell'indagine sono illustrati annualmente nell'ambito di incontri tra gli Organi e la dirigenza/Posizioni organizzative, oltre che resi fruibili sul sito.

Inoltre annualmente l'OIV:

- a) esamina lo stato e i risultati prodotti dal sistema di valutazione della performance;
- b) attiva un confronto con gli organi istituzionali e i vertici dell'ente in merito a possibili ambiti di sviluppo e miglioramento del sistema stesso;
- c) definisce obiettivi di adeguamento del sistema che costituiscono parte integrante del piano della performance del Comune.

3. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.

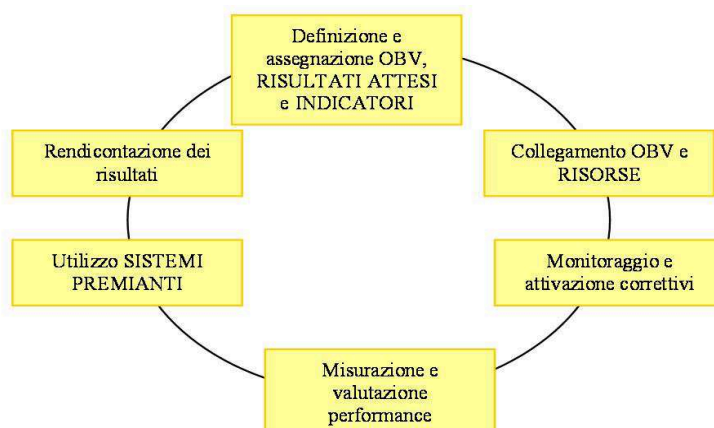
La definizione del ciclo di gestione della performance si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a) garantire una maggiore intelligibilità della performance e delle sue articolazioni;
- b) valorizzare il sistema di performance management realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c) innovare e semplificare i processi e gli output;
- d) integrare il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Figura 5).

Figura 5 Il ciclo di gestione della performance



La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

a) a preventivo

- **Le linee programmatiche di Mandato** approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base delle quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- **Il Piano strategico**, approvato dal Consiglio con cadenza annuale, attraverso il quale si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, servizi gestiti direttamente o non, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare;
- **La Relazione Previsionale e Programmatica** approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati;
- **Il Piano esecutivo di gestione**, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo;
- **Il Piano dettagliato degli obiettivi**, approvato annualmente dal direttore generale, con propria determinazione, che individua le schede di dettaglio dei singoli obiettivi assegnati nel PEG ai dirigenti.
- **Il Piano della performance** che, in relazione agli obiettivi di gestione fissati dal PEG, include il piano dettagliato degli obiettivi e le modalità di rilevazione dei risultati raggiunti con le finalità dell'art. 197 del D., Lgs. 267/2000 e, quindi, individua:

② **Obiettivi e modalità operative di ciascun settore con l'indicazione dei risultati attesi;**

② **Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (riferita ai programmi e progetti previsti dalla R.P.P.);**

② **Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dei Settori e dei Dirigenti (rapportata agli obiettivi del PEG).**

b) a consuntivo:

- **l'attività di reporting con relativo referto, infrannuale e finale**, con evidenziati i risultati conseguiti per ogni obiettivo di gestione programmato;

- **la relazione sulla performance (R.pf.)**, infrannuale e annuale, per definire il punto di attuazione degli obiettivi strategici programmati nel P.pf.

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dal direttore generale, coadiuvato dal servizio del controllo di gestione, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della Performance. Entro 30 giorni dalla data di approvazione (Piano Esecutivo di Gestione - Piano delle Attività), l'Ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.

In questa fase l'OIV verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta dell'OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine aprile dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il processo di valutazione della performance si articola in tre distinte fasi:

- 1) La fase iniziale di comunicazione e confronto;**
- 2) La fase intermedia di verifica e riallineamento della performance;**
- 3) La fase finale di valutazione della performance**

1) La fase iniziale di comunicazione e confronto con il valutato si concretizza nell'incontro tra valutatore e valutato e si effettua a inizio anno. Il dirigente assegna gli obiettivi, desunti dal PDO, e comunica i comportamenti attesi per l'anno di riferimento. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo valutativo e gli elementi di valutazione.

2) La fase intermedia riguarda il momento del confronto tra valutatore e valutato sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sull'andamento complessivo dell'attività ordinaria e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. Oltre al confronto sugli obiettivi, questa fase rappresenta un momento di verifica dell'andamento complessivo della performance del valutato, con riferimento alle specifiche capacità su cui sarà espressa la valutazione.

3) La fase finale. La valutazione di fine periodo si conclude con il colloquio nel quale il valutatore si confronta con il valutato e provvede alla consegna della scheda, che contiene gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito.

CONTRADDITTORIO

Procedura di conciliazione

Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni al Direttore Generale, il quale, sentito il dirigente e l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni presentare per iscritto le proprie controdeduzioni all'Organismo Indipendente di Valutazione, il quale, sentito il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, e il dirigente competente, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

4. IL SISTEMA DEI CONTROLLI

Il sistema dei controlli attualmente in essere nel Comune di Biella prevede i seguenti ambiti:

- a) il controllo di regolarità amministrativo-contabile a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) il controllo di gestione volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione - anche mediante tempestivi interventi di correzione - del rapporto costi/risultati;
- c) la valutazione e il controllo strategico a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;

Ai fini delle modalità di raccordo dei suddetti sistemi di controlli interni, l'OIV in base all'art.14, comma 4, lettera a) del citato decreto legislativo, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.