



**Città di Biella**  
MEDAGLIA D' ORO AL VALORE MILITARE  
MEDAGLIA D' ARGENTO AL MERITO CIVILE

Anno  
2019

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con Delibera Giunta Comunale n. 109 del 25/02/2019

## 1. INTRODUZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale è stato introdotto dal D. lgs 150/2009 e successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017 con l'obiettivo di contrastare le inefficienze della Pubblica Amministrazione che gravano sul sistema economico nazionale.

La Pubblica Amministrazione può quindi assumere un ruolo trainante qualora riesca a recuperare la produttività inespressa ed a eliminare le inefficienze attraverso anche la creazione di una pressione competitiva all'interno dell'Amministrazione.

L'art. 7, primo comma, del decreto stabilisce che **“le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”**.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali, della responsabilità per risultati, della corretta allocazione delle risorse, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

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”.

Obiettivo di questo documento è quello di delineare il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Biella tenuto conto che , il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente e di unità organizzativa di massimo livello (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale);
- le tecniche di rappresentazione della performance;
- le modalità di monitoraggio della performance;

- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

In particolare, il sistema permetterà la misurazione del grado di attuazione della strategia, degli impatti, del portafoglio delle attività e dei servizi e, non da ultimo, dello stato di salute dell'Ente, individuando fasi, tempi, modalità e soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance. Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce, inoltre, le modalità di collegamento e integrazione con i documenti di programmazione e di bilancio esistenti ed in particolare, il Documento Unico di Programmazione (DUP). Il Piano delle performance si raccorda infatti con l'intero ciclo della programmazione economico-finanziaria dell'Ente.

Nel documento è illustrato il raccordo tra le dimensioni che compongono la performance individuale e quelle relative alla performance organizzativa, tra loro strettamente correlate e interconnesse in tutte le fasi del ciclo della performance.

Infine, il documento enuncia il concetto di trasparenza ed è il collegamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

## 2. OBIETTIVI E PRINCIPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente è l'obiettivo alla base della definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Comune di Biella. Tale sistema trae il proprio fondamento dai principi del D.lgs. 150 del 2009 e successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017. Il sistema di misurazione e valutazione della performance persegue i seguenti fini:

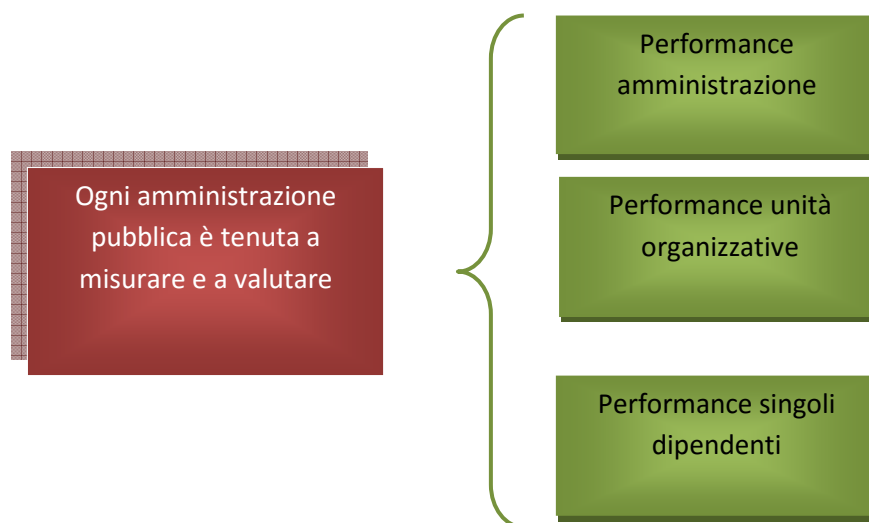
- verificare il conseguimento degli obiettivi, attraverso la definizione di opportuni indicatori che misurino in modo puntuale l'attività svolta dall'Ente;
- informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione;

- gestire in maniera più efficace sia le risorse sia i processi organizzativi, attraverso un costante monitoraggio e controllo degli input;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità dei servizi resi ai cittadini. L'art.7 del D. lgs. 150/2009 così come modificato dall'art.5 c.2 del D. lgs. 74/2017 prevede che i cittadini o altri utenti finali partecipino alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione esprimendo il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza, in un'ottica partecipativa anche nella definizione degli obiettivi dell'organizzazione.

Il D. lgs. 150/2009 sottolinea altresì la centralità della performance organizzativa, quale insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

### 3. OGGETTO E AMBITO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance del Comune)
- la performance delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (performance di UO)
- la performance dei singoli dipendenti (performance individuale)



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

**LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** . (Art. 8 d.lgs 150/2009 ) Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance dell'Ente e delle sue articolazioni fanno riferimento a:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

**LA PERFORMANCE INDIVIDUALE** (Art. 9, comma 1 d.lgs 150/2009) Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità è 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,
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

**LA PERFORMANCE INDIVIDUALE** (Art. 9, comma 2 d.lgs 150/2009) la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità è 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.

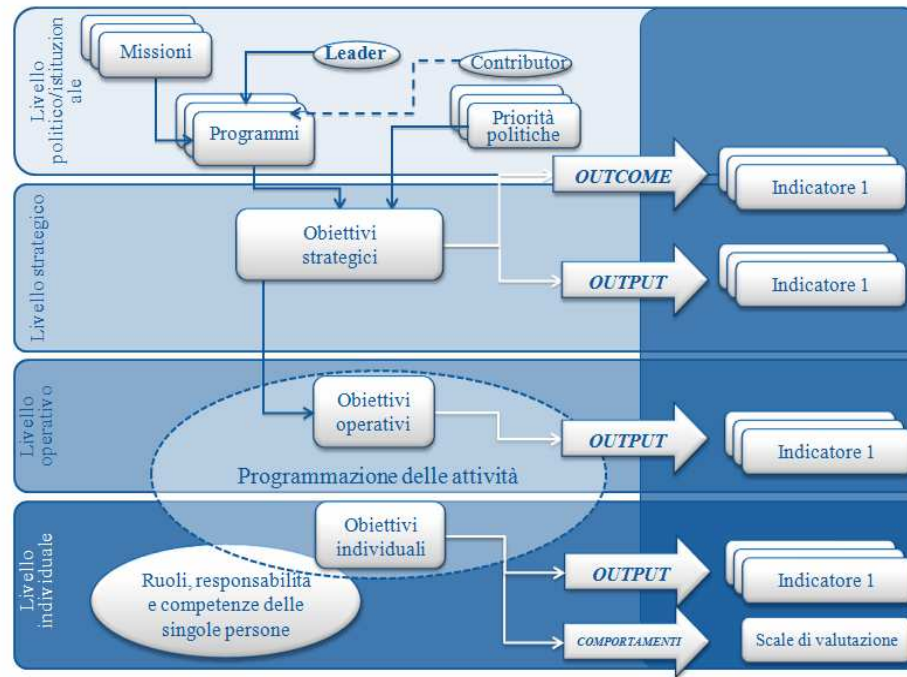
#### **4 Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale**

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 osservati, 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 che segue :





## 5. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09 il modello di rappresentazione della performance organizzativa del Comune di Biella per l'anno 2019 fa riferimento ai seguenti macro-ambiti :

- a) **Grado di attuazione della strategia:** si riferisce alla capacità dell'ente di attuare i programmi e i progetti dell'amministrazione, facendo riferimento in particolare ai contenuti del piano di mandato del Sindaco e del Documento Unico Di Programmazione e ai connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse
- b) **Portafoglio delle attività e dei servizi:** si riferisce alla quantità e qualità dei servizi erogati. L'attività istituzionale ed ordinaria costituisce una dimensione rilevante dell'attività di ogni Ente Locale, in termini quantitativi (per assorbimento risorse umane e finanziarie) ed in termini qualitativi con riferimento cioè all' impatto sui bisogni . In altri termini il livello di performance è pertanto determinato dai servizi che l'Ente eroga ai cittadini e alla città e che caratterizzano l'azione del Comune rispetto ad utenti e portatori d'interesse sulla base di parametri di quantità, qualità, efficienza e customer satisfaction dei servizi erogati
- c) **Stato di salute dell'amministrazione:** si riferisce allo stato di salute dell'ente negli aspetti economico-finanziari, organizzativi e delle relazioni interne all'ente e con soggetti esterni ad esso. Lo stato di salute dell'ente indica la capacità dell'ente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie di cui dispone e del personale, oltre che la qualità ed il livello di relazioni che intrattiene con portatori d'interesse, enti ed istituzioni.



La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e parametri a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito. A ciascun indicatore o parametro è associato un target inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Al fine di poter procedere alla misurazione ed alla valutazione della performance è necessario identificare, per ciascun macro ambito i seguenti elementi:

- finalità;
- profili di performance presidiati;
- tipologie di indicatori/parametri da utilizzare;
- strumenti manageriali di riferimento.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione

#### Macro–ambiti di misurazione della performance organizzativa dell'Ente

Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Grado di attuazione della strategia	Identificare gli obiettivi strategici dell'amministrazione e verificarne il loro grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % degli obiettivi ( <i>Sommatoria dello stato di attuazione % di realizzazione degli obiettivi come indicato nei documenti di programmazione</i> )	- DUP - P.d.P.
Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Portafoglio dei servizi	-Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi;	Quantità	Parametri in grado di esprimere il volume di output prodotto per ciascun servizio erogato	- Mappa servizi erogati - Peg

	<p>-Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati;</p> <p>-Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti</p> <p>-Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati</p>	Efficienza	Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Report del controllo di gestione</li> <li>-</li> <li>- Carta dei servizi (standard di qualità e monitoraggio scostamento indice di qualità)</li> <li>-</li> <li>- Report sui tempi standard procedimenti amministrativi</li> <li>-</li> <li>- Customer satisfaction,</li> </ul>
		Efficacia	<p>Standard di qualità</p> <p>Tempestività dei procedimenti amministrativi</p> <p>Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna</p>	

Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Stato di salute dell'amministrazione	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Equilibrio economico finanziario	<p>Rispetto degli equilibri di bilancio</p> <p>Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale</p> <p>Analisi delle entrate</p> <p>Analisi delle spese</p> <p>Livello e tipologia di indebitamento</p> <p>Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio</p> <p>Rispetto dei limiti alle spese di personale</p> <p>Rispetto dei limiti sui conti consolidati in materia di spese</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio)</li> <li>-</li> <li>- Rendiconto finanziario )</li> <li>-</li> <li>- Relazione al rendiconto di gestione</li> <li>-</li> <li>- Bilancio consolidato</li> </ul>

		Sviluppo organizzativo e tecnologico	Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto  Composizione e livello di professionalità del personale  Formazione e sviluppo delle competenze  Benessere organizzativo  Pari opportunità  Tecnologia e ICT	- Check up organizzativi  - Conto annuale del personale  - Check up dei sistemi informativi  Rendicontazione delle politiche per le pari opportunità
		Sviluppo delle relazioni con gli stakeholder	Servizi oggetto di analisi customer satisfaction  Standard di qualità	Indagini customer  - Carta dei servizi (standard di qualità)

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso , annualmente per ciascun macro ambito:

- a) va associato un peso in relazione all'importanza attribuita dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione. **(può essere individuato un numero minimo d'indicatori, per solo uno o per solo alcuni dei macro ambiti )**
- b) vanno individuati gli indicatori e i rispettivi target attesi;
- c) la rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore attraverso la comparazione col target atteso permette il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore;
- d) La media dei valori del grado di raggiungimento degli indicatori di un ambito misura la performance organizzativa per ambito;
- e) La media dei valori di raggiungimento di ambito, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato dell'Ente .
- f) **Il calcolo finale del risultato di Ente si effettua, sommando i punteggi derivanti dai macro ambiti ponderati con il peso attribuito, ciascuno dei quali viene trattato come descritto nei paragrafi successivi.**

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso , annualmente vengono individuati gli ambiti di misurazione e valutazione con il piano della performance.

Con la tabella 1 che segue viene esplicitato il metodo :

**SCHEMA Tabella 1 Schema per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente**

<b>Macroambiti di misurazione e valutazione</b>	<b>Peso %</b>	<b>Target raggiunti</b>	<b>Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito Col. 3*col2</b>	<b>Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato</b>
Col.1	Col.2	Col.3	Col.4	Col.5
<b>Grado di attuazione strategia</b>	<b>A%</b>			<b>Somma dei gradi di raggiungimento ponderato</b>
<b>Portafoglio di attività e servizi</b>	<b>B%</b>			
<b>Stato di salute</b>	<b>C%</b>			
	<b>100%</b>			<b>X%</b>

### 5a) Macroambito “Grado di attuazione della strategia”

La performance in questo ambito è intesa quale capacità dell'ente di attuare i programmi e progetti dell'Amministrazione, facendo riferimento in particolare ai contenuti delle linee programmatiche e del Piano di Mandato del Sindaco. Il Piano Performance illustra gli obiettivi gestionali e di gruppo che l'Amministrazione si è impegnata a realizzare, attraverso la documentazione di programmazione pluriennale esprimendo così la mission che caratterizza l'attività degli organi di indirizzo.

Il grado di attuazione della strategia si effettua partendo dal basso, con il calcolo della percentuale di raggiungimento degli obiettivi gestionali previsti nel Piano della Performance, attraverso la media aritmetica dei punteggi degli indicatori che compongono quest'ultimo. In secondo luogo, per quanto concerne la performance di obiettivo operativo di DUP, essa è ottenuta dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi gestionali concorrono all'obiettivo operativo.

La performance di obiettivo strategico di DUP a sua volta è calcolata attraverso la media aritmetica delle percentuali di obiettivo operativo. Successivamente si calcola la percentuale di linea di mandato tramite la media aritmetica dei punteggi degli obiettivi strategici. Infine il valore finale attestante la percentuale di realizzazione della strategia è dato dalla media aritmetica dei punteggi delle linee di mandato.



LINEE STRATEGICHE	MEDIA % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIV STRATEGICI COLLEGATI ALLA LINEA	OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIV OPERATIVI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI ATRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI DUP	MEDIA % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	OBIETTIVI GESTIONALI /ATTIVITA'	PUNTEGGIO OBIETTIVI GESTIONALI /ATTIVITA'
1- _____	%	1.1 _____	%	1.1.1 _____	%	1.1.1.1- _____	%
							1.1.1.2- _____
		1.2- _____	%	1.2.1 _____	%	1.2.1.1- _____	%
						1.2.1.2 _____	%
						1.2.1.3- _____	%
		1.3 _____	%	1.3.1- _____	%	1.3.1.1- _____	%
				1.3.2- _____		1.3.2.1- _____	%
				1.3.3- _____		1.3.3.1- _____	%
							%
				1. _____		1.3.4.1- _____	%
				1.3.4.2 _____	%		
				1.3.4.3- _____	%		
	X%						

Grado di attuazione strategia = media dei risultati ottenuti per ogni linea strategica-

## 5b) Macroambito "Portafoglio dei servizi"

La performance del Comune non è solamente collegata al qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse , ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi , che trovano unitaria rappresentazione nel Portafoglio dell'Ente.

Nel piano esecutivo di gestione - Peg per ciascuna struttura organizzativa e attraverso l'utilizzo di apposite schede, sono individuati gli obiettivi o standard di performance che il Comune di Biella si propone di raggiungere in termini di :

- a) Quantità di servizio erogato
- b) Qualità del servizio erogato
- c) Efficienza nell'impiego delle risorse
- d) Efficacia e/o soddisfazione dell'utenza.

### Scheda indicatori di performance organizzativa di settore

STANDARD DI PERFORMANCE DELLE PRESTAZIONI E SERVIZI						
Settore/Servizio:						
Servizio:						
Missione / programma						
Finalità servizio :						
Stakeholders						
Tipo indicatore	Indicatori	Anno precedente	Valore atteso	Risultato ottenuto	%raggiungimento	Performance organizzativa Si/no
Quantità						
Qualità						
Efficienza						
Efficacia /customer						



La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore (individuato con il “si ” ) attraverso la comparazione col target atteso permette il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore. La media del grado di raggiungimento di ogni singolo indicatore determina la performance organizzativa dei singoli settori. Il risultato finale del macro ambito è determinato dalla media del risultato dei vari settori o U:O

### ***5c)\_Macroambito: Stato di salute dell'amministrazione***

Tale macroambito viene suddiviso nei tre profili di performance:

- Equilibrio economico finanziario
- Sviluppo organizzativo e tecnologico
- Sviluppo delle relazioni con gli stakeholder

Per ogni profilo di performance vengono individuati nel piano della performance gli indicatori da raggiungere e il relativo target atteso, la percentuale di raggiungimento di ogni profilo di performance è dato dalla media dei risultati raggiunti per ogni indicatore ed il risultato finale del macro ambito è dato dalla media delle percentuali di raggiungimento dei tre profili di performance

### ***5d) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SPECIFICI PROGETTI***

Per particolari esigenze funzionali ed organizzative possono essere affidati progetti specifici al personale del comparto che non sia titolare di posizione organizzativa. Per il progetto verrà predisposta una scheda distinta da quella prevista per la valutazione della performance individuale del personale del Comparto. La scheda dovrà contenere la puntuale descrizione del progetto affidato con indicazione in particolare di specifici indicatori di raggiungimento del progetto e di valore atteso.

La valutazione del grado di raggiungimento del progetto specifico è posta in capo al Dirigente e contiene la valutazione finale.

Il raggiungimento del progetto attestato secondo la procedura descritta consente l'erogazione di un incentivo distinto rispetto a quello collegato alla valutazione della performance individuale del personale del Comparto non titolare di Posizione Organizzativa e distinto rispetto all'ordinaria valutazione della performance organizzativa.

### ***5e) Le modalità per la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance***

L'art.19 bis del D. lgs. 150/2009 introdotto dall'art.13 del D. lgs. 74/2017 definisce le modalità di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali. I cittadini infatti, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. Il nucleo di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione ed in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.

Dalla lettura della normativa si evince che con l'introduzione del D. lgs. 74/2017 il focus del momento valutativo viene spostato sull'organizzazione, conferendo maggiore importanza al ruolo dei cittadini.

L'azione dell'Ente pone l'attenzione ai bisogni del cittadino orientandosi all'ascolto e alla soddisfazione degli stessi; la conoscenza e partecipazione dei cittadini all'attività del Comune viene incentivata tramite strumenti di informazione e comunicazione istituzionale e implementando una maggiore facilità di accesso ai servizi e alle informazioni, con lo scopo di ottenere la semplificazione e la trasparenza amministrativa.

L'Ente ha adottato un sistema della qualità diretto alla rilevazione sistematica dei risultati dei servizi, nonché dei reclami e degli eventi avversi ed all'esame approfondito delle cause degli stessi ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento. Per migliorare la relazione tra Comune e cittadino, nell'ottica di un'amministrazione condivisa, attenta e diffusa sul territorio è stato implementato il servizio **#segnalaloaBiella** comprende una serie di canali a disposizione dei cittadini per comunicare direttamente con l'amministrazione, avvisando di disagi, problemi o disservizi o richiedendo informazioni utili. Ne consegue un'attività di monitoraggio costante e una continua verifica della qualità dei servizi erogati, nonché la possibilità di fornire rapide ed efficaci risposte alle criticità espresse dai cittadini, in modo da trasformare i 'disservizi' in possibilità di recupero, correggendo e migliorando i servizi stessi.

Nell'anno 2018 è stato approvato il piano triennale 2018/2010 della qualità che ha definito, per la misurazione della qualità effettiva e percepita dei servizi, attraverso l'utilizzo dei seguenti strumenti:

- carte dei servizi: sono documenti che contengono gli impegni programmatici che l'Ente assume relativamente alle

performance/risultati rispetto ai servizi offerti. Lo scopo delle carte è quello di migliorare la qualità delle prestazioni, tutelare i diritti dei cittadini, valutare la qualità dei servizi, la soddisfazione dell'utente ed assicurare la partecipazione di cittadini, istituzioni e associazioni;

- indagini di customer satisfaction interne ed esterne, rilevando le opinioni di cittadini e dipendenti per migliorare costantemente la propria performance e la qualità della vita delle persone.

## **6. La metodologia per la valutazione performance individuale**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere richiamando, ed in parte adeguando, le metodologie attualmente in vigore per la valutazione dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli altri Dipendenti riportate di seguito.

La valutazione della performance individuale è collegata:

### **a) per il Segretario :**

- 1.al contributo alla performance dell'Ente
2. al raggiungimento degli obiettivi individuali
3. alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi

Il peso degli item di valutazione è definito nel manuale operativo allegato al presente sistema

### **b) Per i Dirigenti**

1. al raggiungimento degli obiettivi individuali
2. alla performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità
3. al contributo alla performance dell'Ente
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
5. alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi;

Il peso degli item di valutazione è definito nel manuale operativo allegato al presente sistema

**c) Per le Posizioni Organizzative:**

1. al raggiungimento degli obiettivi individuali
2. alla performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità
3. alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore
4. ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.

Il peso degli item di valutazione è definito nel manuale operativo allegato al presente sistema

**d) Per il personale**

1. al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo
2. alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza;
3. ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.

Il peso degli item di valutazione è definito nel manuale operativo allegato al presente sistema

**Manuali operativi per il sistema di valutazione sono allegati al presente documento di cui fanno parte integrante e vengono così individuati:**

**allegato A) Manuale operativo Dirigenza**

**allegato B) Manuale operativo Personale non dirigente**

**allegato C) Manuale operativo delle Aree di posizione organizzativa**

**allegato D) Manuale operativo Segretario Generale**

# LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

## 1. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.

Il D. lgs. 150/2009 e successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale.

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

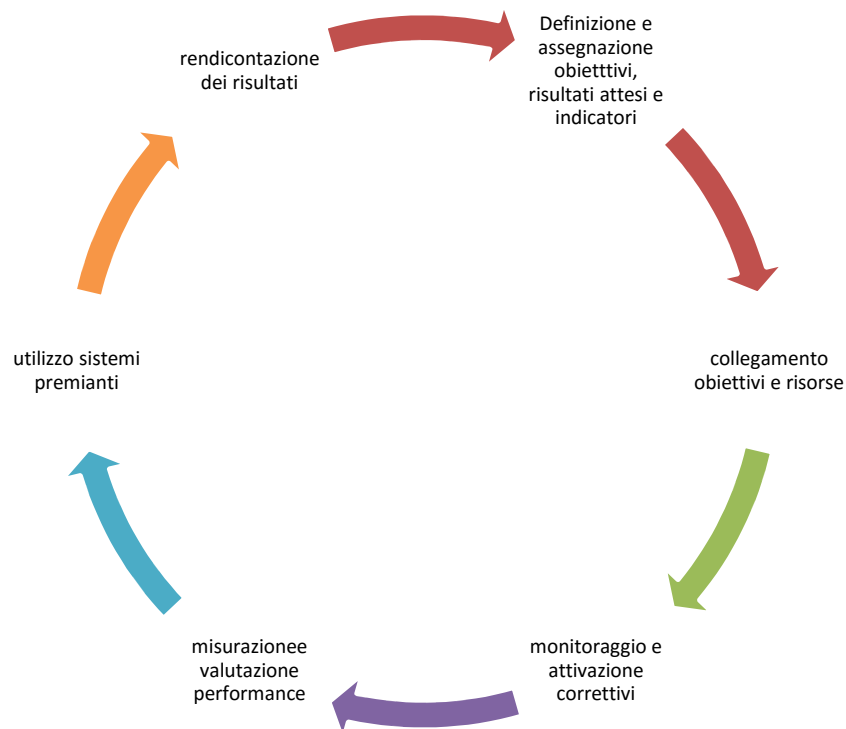
L'interazione tra Piano e Ciclo della performance mira a:

- supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- comunicare anche all'esterno (accountability) ai propri portatori di interesse (stakeholder) priorità e risultati attesi.

Importante è riallineare temporalmente il ciclo della performance, il ciclo di programmazione economico- finanziaria e quello di programmazione strategica.

Importante è riallineare temporalmente il ciclo della performance, il ciclo di programmazione economico- finanziaria e quello di programmazione strategica.

**Figura** Ciclo della performance



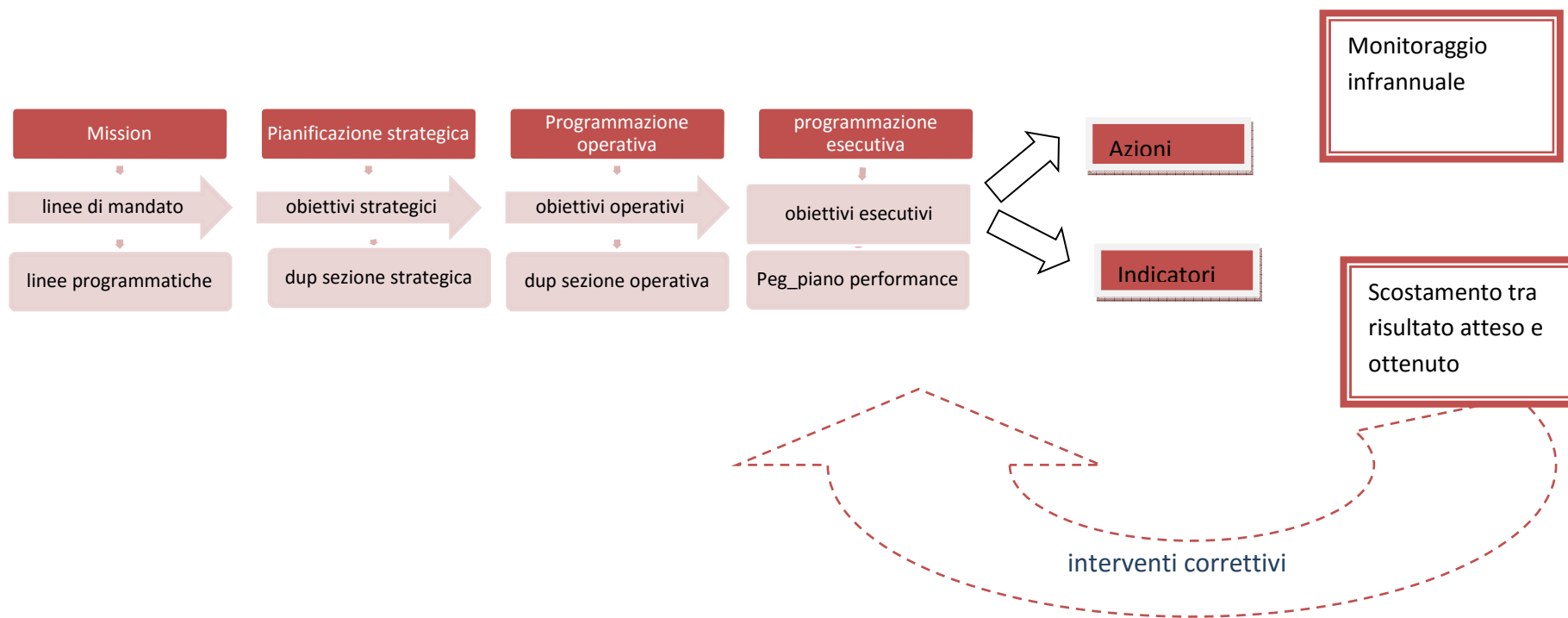
La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

- 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;

- **Documento unico di programmazione (Dup)** Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il Documento Unico di Programmazione (DUP), che sostituisce, per gli enti in sperimentazione, la relazione previsionale e programmatica. Il DUP è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative. Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO). Nella sezione strategica sono descritti gli obiettivi strategici dell'ente. Gli obiettivi strategici sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi funzionali al raggiungimento dell'obiettivo. L'obiettivo strategico è definito attraverso le seguenti dimensioni:
  - Finalità: l'obiettivo deve essere rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
  - Tempi: l'obiettivo deve essere riferito ad un periodo definito e correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
  - Risultati attesi: l'obiettivo deve essere specifico e misurabile in termini concreti e chiariLa Sezione Operativa del DUP costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente e in particolare la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse. Gli obiettivi operativi definiscono con maggiore dettaglio gli obiettivi strategici e forniscono ulteriori informazioni che consentono di evidenziare la natura dell'intervento e altre informazioni rilevanti.
- **Il Piano esecutivo di gestione**, Il PEG rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione.
- **Portafoglio dell'ente che mediante l'utilizzo di apposite schede individua gli standard di performance relativi alle prestazioni e servizi** ( *Nell'anno di riferimento i dirigenti compilano la scheda relativa agli standard di performance delle prestazioni e servizi* )

- **Il Piano della performance** che, in relazione agli obiettivi di gestione fissati dal PEG, include il piano obiettivi annuale e le modalità di rilevazione dei risultati raggiunti con le finalità dell'art. 197 del D., Lgs. 267/2000 e, quindi, individua:
  - *Obiettivi e modalità operative di ciascun settore con l'indicazione dei risultati attesi;*
  - *Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (riferita ai programmi e progetti previsti nel DUP);*
  - *Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dei Settori e dei Dirigenti (rapportata agli obiettivi del PEG).*
- **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 .





## **La costruzione del Piano della performance**

Il Piano della Performance è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'ente, con i programmi individuati nel Dup , con le risorse assegnate con il Bilancio e Piano Esecutivo di Gestione e con il Piano degli Obiettivi (Portafoglio dell'Ente )

Il Piano della Performance esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, organizzativa ed individuale, garantendo il monitoraggio delle prestazioni al fine di consentire o meno l'erogazione dei premi alla dirigenza e al personale.

## **Approvazione del Piano della Performance**

Il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa Performance predispose il Piano della Performance che è sottoposto al Nucleo di Valutazione per la verifica della completezza al sistema di misurazione e di valutazione e procede alla pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e individuare gli indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi assegnati.

## La Relazione sulla Performance

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla Performance è approvata dalla Giunta Comunale, su proposta dal Direttore generale, ove nominato, ovvero il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa Controllo di gestione. La Relazione sulla Performance è successivamente validata dal Nucleo di Valutazione. La validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al presente Regolamento.

## Correlazione tra risultati e budget destinato all'erogazione della performance organizzativa e del risultato

Il risultato relativo alla PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE incide direttamente sulla quantificazione del Budget destinato all'erogazione della performance organizzativa e del risultato come da successiva tabella n. 1:

**Tabella n. 1**

<b>Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato</b>	<b>% di Budget assegnato</b>
Da 85% a 100%	100%
Da 75% a 84%	90%
Da 65% a 74%	70%
Da 55% a 64%	50%
Da 45% a 54%	30%
Inferiore al 45%	Nessuna erogazione

Il grado di raggiungimento della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI affidati ad ogni singolo Dirigente incide direttamente sul budget da assegnare al servizio .

A tal fine viene individuato l'indicatore performance di settore così determinato :

**Indicatore Performance di Settore**  $((\% \text{indicatore } 1 + \% \text{ indicatore } 2 + \% \text{indicatore } n \dots \text{ (come da conteggio di cui al precedente punto 5b) } + \% \text{ raggiungimento obiettivi del dirigente}) / 2$

Tale indicatore Performance di Settore verrà collegato ad un moltiplicatore "M", come individuato nella tabella 2, che influirà direttamente sul calcolo del Budget di performance organizzativa e di performance individuale da assegnare al Settore con le modalità indicate nel successivo paragrafo.

**Tabella n. 2 –  
Moltiplicatori da applicare per l'assegnazione del budget del Servizio**

Indicatore Performance di Settore	Moltiplicatore
<b>Da 91% a 100%</b>	1,1
<b>Da 81% a 90%</b>	1,05
<b>Da 71% a 80%</b>	1
<b>Da 61% a 70%</b>	0,9
<b>Sotto il 60%</b>	0,5

La quota del fondo destinato alla performance organizzativa e alla performance individuale, verrà ripartita tra i Settori/Unità Organizzative tenendo conto dei seguenti fattori:

- a) N. dipendenti di ogni servizio rapportati al parametro relativo alla categoria di appartenenza (P)
- b) Moltiplicatore relativo all'Indicatore Performance di Settore (tabella 2)

I parametri relativi alla categoria di appartenenza calcolato, tenendo conto delle differenze stipendiali della prima posizione di ogni categoria rispetto alla categoria A, a cui viene attribuito il valore 100 sono i seguenti:

**Tabella 3**

Categoria	Parametro P
A	100
B	106
B3 Accesso	112
C	119
D	130
D3 Accesso	149

Il Budget di performance organizzativa e il budget di performance individuale verranno quindi ripartito tra i Settori /U.O. come segue:

**P** parametro per categoria di appartenenza

**M** moltiplicatore attribuito al Settore come da tabella 2

**VS<sub>n</sub>** valore attribuito ad ogni Settore "n" in base al n.ro dipendenti, al parametro per categoria di appartenenza e al moltiplicatore del Settore

**FP** Totale fondo performance organizzativa e individuale

**BS<sub>n</sub>** budget attribuito al Settore / U.O. "n"

$$VS_n = (Dip. 1 * P + Dip. 2 * P + ..... + dip. n. * P) * M$$

$$BS_n = \frac{FP}{VS_1 + VS_2 + ..... VS_n} * VS_n$$

## **Collegamento con Incentivo Monetario**

Il risultato del processo valutativo sopra descritto costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato e dell'incentivo della performance per i dipendenti la cui attribuzione avverrà anche in base a quanto definito dai rispettivi CCNL e dai CCDI.

Tutti i dipendenti sono considerati nel processo di misurazione e valutazione della performance indistintamente dal periodo di lavoro reso con le sole eccezioni di cui al seguente comma.

La valutazione negativa non è incentivabile economicamente.

Si ritiene "valutazione negativa" una valutazione con punteggio inferiore:

- a 700 punti per i dirigenti e il segretario generale
- a 600 le aree di posizione
- a 500 punti per il restante personale ;

Come disciplinato dall'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del D.Lgs. 165/2001, a seguito di una costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, intesa come valutazione negativa per 3 anni consecutivi, viene applicato il licenziamento disciplinare.

La valutazione negativa della performance dei dirigenti è rilevante ai fini della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. 165/2001.

## **Attribuzione del risultato e della performance organizzativa ed individuale**

La retribuzione di risultato e la performance organizzativa ed individuate sono distribuite sulla base della valutazione dei dipendenti secondo i seguenti sistemi.

**a) Per il Segretario Generale:**

La retribuzione di risultato da attribuire al Segretario Generale, sarà erogata secondo il punteggio complessivo conseguito con l'articolazione che segue:

<b>Punteggio</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>
<b>punteggio conseguito inferiore a 700</b>	<b>nessuna erogazione</b>
<b>punteggio conseguito fino a 800</b>	<b>50% della misura massima</b>
<b>punteggio conseguito fino a 900</b>	<b>80% della misura massima</b>
<b>punteggio conseguito oltre 900</b>	<b>100% della misura massima</b>

**b) Per i Dirigenti e per le Posizioni Organizzative:**

Al personale dirigente e agli incaricati di posizione organizzativa spetta una quota del fondo per la retribuzione di risultato in funzione del livello di performance raggiunta con l'applicazione della seguente formula:

$$\text{Retrib. di risultato} = \frac{\text{Fondo retrib. di risultato}}{\text{Somatoria Punt. ottenuti}} \times \text{punt. ottenuto}$$

**c) Per il Personale non dirigente:**

Le quote di performance organizzativa e di performance individuale verranno corrisposte in base ai punteggi assegnati ai dipendenti a seguito di valutazione.

Nell'ambito del Settore/U.O. le quote di performance organizzativa e di performance individuale assegnate ai dipendenti verranno così corrisposte:

**per il 25% della quota assegnata al Settore, con la seguente formula:**

$$\frac{\text{25\% del budget di Settore}}{\text{sommatoria Settore del parametro del dipendente "P" x punteggio assegnato al dipendente}} = \text{"A"}$$

**(A)x[(parametro del dipendente "P")x(punteggio del dipendente)] = quota da assegnare al dipendente rettificata con i parametri**

**per il restante 75% della quota assegnata al Settore, con la seguente formula:**

$$\frac{\text{75\% del budget di Settore}}{\text{sommatoria punteggi assegnati ai dipendenti dal Dirigente}} \times \text{punteggio del dipendente}$$

**Il parametro del dipendente "P" è quello individuato nella tabella 3**

## VALUTATORI E VALUTATI

I soggetti della valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a) dal Sindaco, cui compete la valutazione annuale dei Dirigenti (su proposta dell'nucleo di valutazione ) e del Segretario Generale;
- b) Il Nucleo di Valutazione:
  - Che interviene nella fase iniziale di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti e di validazione degli stessi;
  - Che garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance dell'ente, validando i risultati raggiunti;
  - Che acquisisce e valuta tutti gli elementi utili affinché il Sindaco, titolare della valutazione finale delle prestazioni dirigenziali, possa esprimere in modo completo, attendibile e appropriato la propria valutazione.
- c) Gli Assessori, in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione dei dirigenti dei settori di propria competenza, fornendo informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione degli obiettivi del programma di mandato del Sindaco di loro competenza.
- d) Il Segretario Generale, quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività:
  - presidia tutto il processo di valutazione, collaborando col N.d.V. anche in o;
  - valuta la capacità del dirigente di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento
- e) I Dirigenti, in quanto:
  - soggetti valutatori, sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore e possono delegare alcune fasi del processo valutativo ai responsabili delle strutture dirette.



## 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 ove nominato, ovvero al Segretario Generale, il quale, sentito il dirigente e il Nucleo di Valutazione, e il sindaco si esprime 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 al Nucleo 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.

## LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa in merito al sistema premiante, il Servizio Organizzazione, in collaborazione con i Servizi competenti in materia economico-finanziaria, personale e sistemi informativi, assicura la pubblicazione, nell'apposita sezione denominata "Trasparenza" sul sito web istituzionale dell'Ente, della seguente documentazione:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione;
- Piano della Performance dell'anno in corso;
- Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
- analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per gli altri dipendenti;
- retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti della retribuzione legate alla valutazione e alle altre componenti variabili.