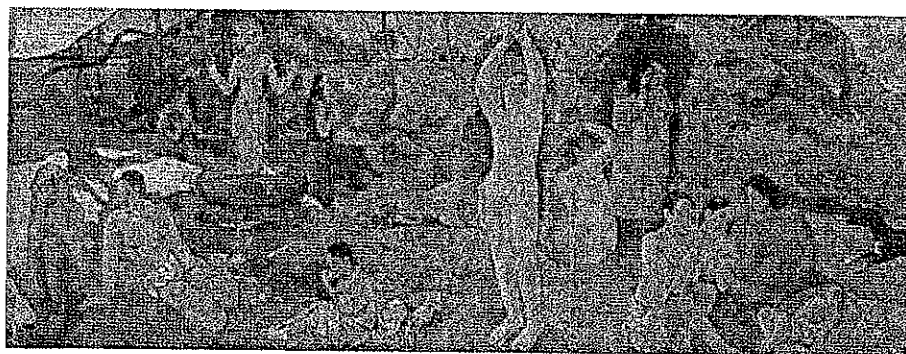




L'Organismo Indipendente di Valutazione

**IISMVP,**  
**il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**  
**nel Ciclo di Programmazione**  
**del Comune di Molfetta<sup>1</sup>**



Paul Gauguin – *Da dove veniamo? Chi siamo? Dove andiamo?*, 1897-98, Olio su tela

<sup>1</sup> Redatto ai sensi dell'art. 19, c. 10, lett. b) del D.L. 90/2014, convertito con modificazioni dalla L. 114/2014.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Indice

|  |          |
|--|----------|
| - Premessa   | pag. 3   |
| - 1. Il principio della programmazione   | pag. 5   |
| - 2. La rilettura dei processi esistenti   | pag. 11  |
| - 3. I caratteri qualificanti della programmazione   | pag. 14  |
| - 4. Sistemizzazione dei documenti programmatori. Il DUP   | pag. 16  |
| I) La Sezione Strategica   | pag. 16  |
| II) La SeS – Ipotesi operativa   | pag. 20  |
| III) La Sezione Operativa  | pag. 21  |
| IV) La SeO – Ipotesi operativa   | pag. 24  |
| - 5. Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio  | pag. 27  |
| - 6. Introduzione al Sistema di Misurazione e Valutazione delle <i>Performances</i>                                  | pag. 32  |
| - 7. L'Organizzazione Comunale alla luce delle previsioni del D.Lgs.150/09   | pag. 34  |
| - 8. Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i>  | pag. 34  |
| - 9. L'Albero della <i>performance</i>   | pag. 34  |
| - 10. Funzioni e soggetti attuatori del ciclo delle <i>performance</i>   | pag. 39  |
| - 11. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> organizzativa   | pag. 41  |
| - 12. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa | pag. 58  |
| - 13. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> individuale   | pag. 61  |
| - 14. La valorizzazione del merito   | pag. 71  |
| - 15. Il processo di valutazione e le procedure conciliative   | pag. 72  |
| - 16. Disposizioni finali  | pag. 73  |
| - Allegati da A1 ad F  | pag. 74  |
| - Biblio/ <i>Link</i> -grafia e Tools on-line  | pag. 105 |





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Premessa

*Alea iacta est*<sup>2</sup>.

Ormai le scelte (quelle del legislatore nazionale) sono state fatte<sup>3</sup> e la nuova programmazione dell'Amministrazione deve essere costruita anche sulla base degli strumenti metodologici forniti alle PP.AA. territoriali dai Decreti Legislativi n. 150/2009, n. 118/2011 e ss.mm.ii.

I tempi devono essere certi e rigorosamente cadenzati (vedi il ciclo della programmazione a pag. 19), al fine di evitare che ripetuti *differimenti dei termini ... facciano perdere di pregnanza al momento programmatico che, sempre più di sovente, avviene in prossimità della scadenza del periodo di gestione, quando è ormai frustrata la possibilità di attuare manovre incisive di correzione*<sup>4</sup>.

La programmazione strategia e operativa deve, inoltre, allinearsi a quegli che sono gli effetti prodotti dal legiferare in materia di federalismo, dalla disciplina sui costi e fabbisogni *standard*, dal patto di convergenza (oltre al patto di stabilità interno), dalla novella costituzionale del 2012.

In poco più di un lustro, da marzo del 2009 all'agosto del 2014, il nostro ordinamento ha subito ripetute e radicali modifiche<sup>5</sup> che necessitano di essere sistematizzate in pochi e coesi documenti che possano organicamente completarsi.

Con le leggi delegata del 2009, la n. 15 e la n. 42, in particolare, ha preso il via un profondo processo di riforma delle Pubbliche Amministrazioni e degli ordinamenti contabili pubblici. Le PP.AA. devono, sempre più, essere governate da criteri che rispondono a principi di efficienza, efficacia ed economicità, facendo convivere il precetto costituzionale del buon andamento con i concetti ed i modelli organizzativi sottesi al neologismo anglofono di *performance*, mentre i bilanci degli Enti

<sup>2</sup> Giulio Cesare, 10 gennaio 49 a. C., sponde del fiume Rubicone.

<sup>3</sup> Anche se pende sulle PP.AA. l'ennesima riforma avanzata con il DDL n. 1557 del 2 luglio 2014 e promulgata con la Legge Delega n. 124/2015 (con tutti i futuri Decreti attuativi), oltre ai decreti delegati applicativi della L. 183/2014.

<sup>4</sup> Cfr. Corte dei Conti - Sezione delle Autonomie, N. 23 /SEZAUT/2013/INPR - Adunanza del 14 ottobre 2013.

<sup>5</sup> Solo per citare alcune leggi, seguendo l'ordine cronologico, si pensi:

- alla L. n. 15 del marzo 2009, la legge di delegazione al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- all'altra delega legislativa del maggio sempre del 2009, la n. 42, in materia di federalismo fiscale;
- al Decreto attuativo della Riforma della P.A., il D.Lgs. 150 dell'ottobre 2009;
- alla legge di contabilità e finanza pubblica, emanata l'ultimo giorno del 2009, la L. 196 del 31/12/2009;
- al Decreto Legislativo in materia di costi e fabbisogni *standard*, il n. 216 del novembre 2010;
- per quanto riguarda l'ultimo semestre del 2011, ad uno dei decreti attuativi delle delega federalista, il già richiamato, D.Lgs. 118/2011 ed il collegato DPCM 28/12/2011, il c.d. decreto della sperimentazione dell'armonizzazione contabile, oltre a quello relativo ai meccanismi sanzionatori e premiali introdotti con D. Lgs. 149/2011;
- al D.L. 174/2012, che ha riscritto le regole sui contro interni ed esterni alle PP.AA.;
- alle leggi adottate con procedimenti aggravati, la L. Cost. 1/2012 e la L. 243/2012;
- alla L. 190/2012 ed ai suoi decreti attuativi il D.Lgs. 33/2013 ed il 39/2013, comprese le modifiche al codice penale;
- al D.L. 90/2014, convertito con modificazioni dalla L. 114/2014;
- da ultimo, al D.Lgs. 10 agosto 2014, n. 126, integrativo e correttivo del D. Lgs. 118/2011, recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della Legge 5 maggio 2009, n. 42, con il quale si è riscritta la seconda parte del Testo Unico degli Enti Locali, il D.Lgs. 267/2000; nonché alla L. 190/2014, la Legge di Stabilità 2015 con tutti i risvolti che riverberano nell'azione delle PP.AA. ed in particolare nelle politiche assunzionali, senza citare le novelle del 2015 tra le quali il D.L. 78 e la già citata Legge Delega n. 124/2015.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

devono rispettare comuni regole di armonizzazione capaci di renderli omogenei, confrontabili e aggregabili.

Il Comune di Molfetta ha voluto, per propria manifesta volontà, essere pienamente inserito in questo processo riformista e di sperimentazione<sup>6</sup>, un processo ormai esteso a tutte le Pubbliche Amministrazioni italiane.

La riforma contabile, in particolare, che interessa tutti gli enti territoriali e i loro enti strumentali dal 1° gennaio 2015, costituisce una tappa fondamentale nel percorso di risanamento della finanza pubblica, favorendone il coordinamento su scala nazionale, permettendo il consolidamento dei conti pubblici, anche ai fini del rispetto delle regole comunitarie<sup>7</sup>, realizzando le strategie necessarie alla revisione della spesa pubblica<sup>8</sup> e alla determinazione dei fabbisogni e dei costistandard<sup>9</sup>.

Se da un lato con la riforma introdotta con il D.Lgs. 150/2009, si è proceduto ad una revisione organica della materia del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, intervenendo sulle discipline della contrattazione collettiva, della valutazione delle strutture e del personale, della valorizzazione del merito, della promozione delle pari opportunità, della dirigenza pubblica e della responsabilità disciplinare, proponendo idealtipi organizzativi<sup>10</sup> che contemplassero elevati *standard* qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, unitamente all'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa ed all'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico; con la riforma avanzata con il D.Lgs. 118/2011, sarà possibile:

- conoscere i debiti ed i crediti effettivi degli enti territoriali;
- ridurre in maniera consistente la mole dei residui nei bilanci degli enti territoriali;
- introdurre il bilancio consolidato, con le proprie articolazioni organizzative, i propri enti strumentali e le proprie società controllate e partecipate;
- adottare la contabilità economico patrimoniale, anticipando l'orientamento comunitario in materia di sistemi contabili pubblici e avvicinando il sistema contabile pubblico a quello della contabilità analitica;
- introdurre sistemi programmatori che realizzino un nuovo modello di *governance* delle PP.AA.

<sup>6</sup>[http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNMEI/ARCONET/Sperimentazione/Elenco\\_enti\\_in\\_sperimentazione.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNMEI/ARCONET/Sperimentazione/Elenco_enti_in_sperimentazione.pdf)

<sup>7</sup> In particolare dell'art. 126 del TUE.

<sup>8</sup> Es: Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, Pier Carlo Padoan, il 7 agosto 2014 ha riferito alla Camera dei Deputati "sugli interventi in materia di revisione della spesa pubblica alla luce degli attuali vincoli di bilancio". Il Ministro ha illustrato i principi che stanno guidando i lavori di revisione della spesa, le ragioni dell'importanza di distinguere tra i tagli lineari e una revisione selettiva, gli impegni già assunti. I valori sul PIL comunicati nelle stesse ore dall'ISTAT riferivano di una possibile recessione tecnica con una previsione del - 0,3 % su base annua. La stessa fonte, a fine febbraio 2015, riferiva di una possibile variazione congiunturale reale del Pil, prevista per il primo trimestre del 2015, pari a +0,1%, con un intervallo di confidenza compreso tra -0,1% e +0,3%. Dati in continua variazione come rilevabile dalle "prospettive per l'economia italiana" pubblicate al link: <http://www.istat.it/it/archivio/previsioni>; dati da non dover/poter considerare come l'unica fonte di indicatori da prendere in considerazione. Infatti non vanno, almeno, dimenticati i riferimenti alle 12 dimensioni del BES, il Benessere Equo e Sostenibile (cfr. <http://www.misuredelbenessere.it/>) o quelli propri di altri strumenti conciliativi (cfr. art. 1, cc. 8 e 9, della L. 183/2014, esplicitati dal D. Lgs. 80/2015 o gli strumenti del modello reperibile al seguente link: <http://www.familyaudit.org/>).

<sup>9</sup> Nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 117, c. 2, lett. m) e p), Cost. - Per vedere il posizionamento dell'Ente rispetto alla specifica materia si rimanda al portale <http://www.opencivitas.it/>

<sup>10</sup> Potenzialmente capaci di permettere una transizione da una burocrazia di matrice weberiana, di concezione ancora ottocentesca, ancorata a rigidità e processi formali, sorretti quasi esclusivamente dalla logica del mero adempimento, verso una burocrazia professionale moderna, che legge la P.A. come una grande azienda di *know-how*, che non lavora "solo per" il cittadino, ma "con" il cittadino, garantendo *accountability*, continua collaborazione e forme evolute di procedimentalità (da armonizzare nelle previsioni del DPCM 13 novembre 2014, prima ancora con quelle del DPCM 3 dicembre 2013, e con quelle del principio del *digital first*).







## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 1. Il principio della programmazione

Tra gli allegati al D.Lgs 118/2011, coordinati con il D.Lgs. n. 126/2014 e ss.mm.ii., figura l'Allegato A/1, ovvero, quello esplicativo del **principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio**.

Le principali disposizioni di questo principio, che ha modificato in modo significativo gli strumenti di programmazione degli EE.LL., verranno illustrate nelle pagine seguenti, insieme alla descrizione dell'articolazione del DUP (Documento Unico di Programmazione) e troveranno una loro prima applicazione nel nuovo sistema di valutazione dell'Ente.

Si evidenzia subito come, dal punto di vista operativo, è opportuno e necessario che l'articolazione del DUP si integri con il Ciclo di gestione della *performance* e con i processi di *internal auditing*<sup>11</sup>.

Tornando al principio innanzi citato, si può leggere nella sua definizione che *la programmazione è il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio (la vision dell'Ente), consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento (la mission dell'Ente).*

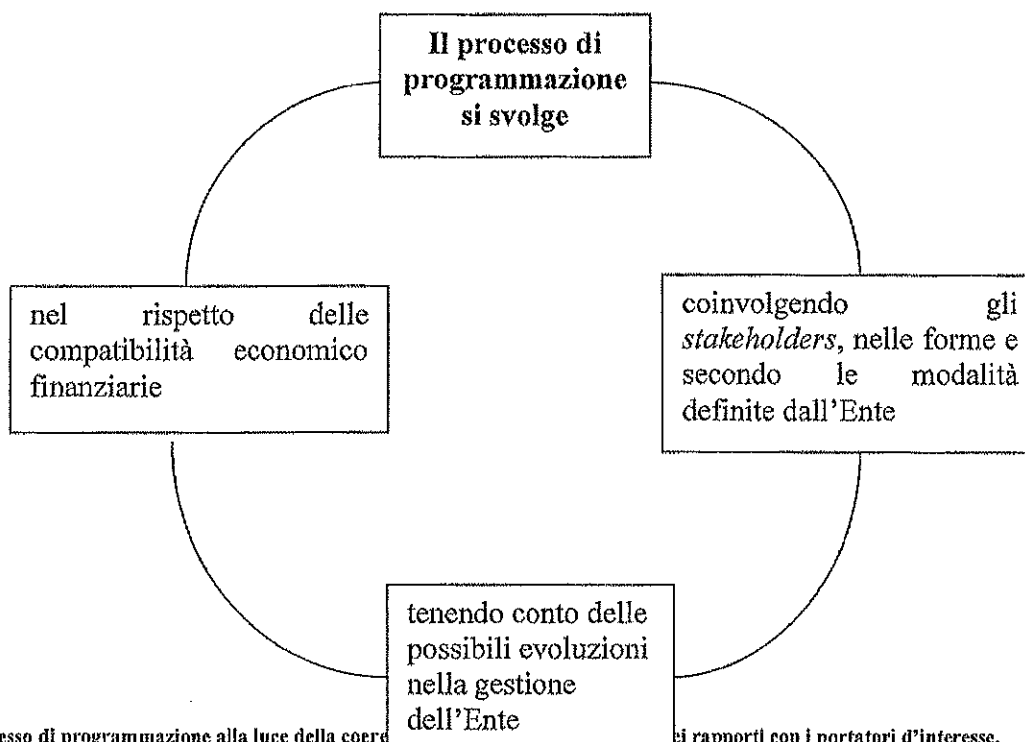


Fig. 1 Il processo di programmazione alla luce della coerenza con i rapporti con i portatori d'interesse.

I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione **devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di:**

<sup>11</sup> Cfr. le disposizioni di cui all'art. 147 e seguenti del D.Lgs. 267/2000, con il modello "SICI", Sistema Integrato dei Contorni Interni adottato dall'Ente, nonché con le previsioni della L. 190/2012, dei suoi Decreti applicativi, i D.Lgs. n. 33/2013 e n. 39/2013, del DPR 62/2013, del PNA e delle sue trasposizioni nei piani/programmi locali, il PTPC ed PTI.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

- **conoscere**, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i **risultati** che l'Ente si propone di conseguire (cfr. Piano degli indicatori a pag. 27);
- **valutare il grado di effettivo conseguimento** dei risultati al momento della rendicontazione.

Nel rispetto del principio generale della comprensibilità<sup>12</sup>, i documenti della programmazione esplicitano con chiarezza, il collegamento tra:

- il quadro complessivo dei contenuti della programmazione;
- l'insieme dei portatori di interesse di riferimento;
- le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo.

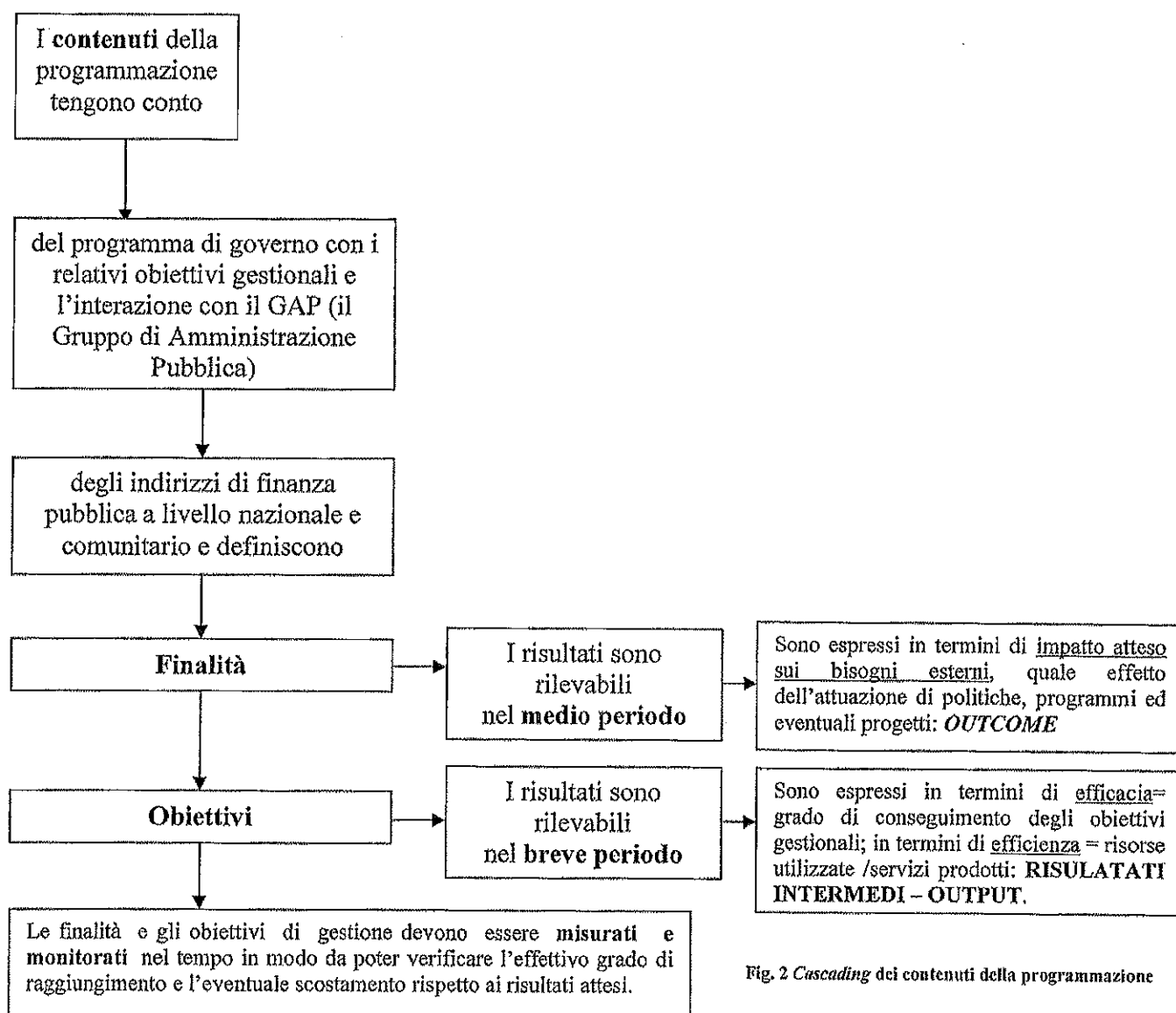


Fig. 2 Cascading dei contenuti della programmazione

<sup>12</sup> Cfr. 5° principio - <http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNME1/ARCONET/PRINCIPICONTABIL/Principi contabili generali xallegato n 1 decreto legislativo n. 1182011 coord.pdf>



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

**Programmare** significa definire cosa si vuole realizzare (obiettivi o, in altri termini, *performance attese*), come ci si propone di farlo (*mezzi*), cioè con quali soluzioni finanziarie, organizzative e gestionali e **quando (tempi)**, in un periodo futuro, breve (fino ad un anno), medio (fino a tre anni) o lungo (oltre i tre anni)<sup>13</sup>.

La programmazione indirizza e guida con gradidi dettaglio diversi il futuro dell'Amministrazione. È un processo tramite il quale si giunge a formalizzare la volontà dell'Ente, sostanziandola in contenuti sia di natura descrittiva ove si individuano, si spiegano e si motivano le scelte per il futuro, sia di natura contabile ove si verifica e si definisce la compatibilità economica e finanziaria delle scelte programmatiche e, conseguentemente, si autorizza l'impiego delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei tempi previsti e per i programmi scelti.

La programmazione è un processo iterativo, per aggiustamenti progressivi, che deve portare, una volta compiuto, a prefigurare una situazione di coerenza valoriale, qualitativa, quantitativa e monetaria per guidare e responsabilizzare i comportamenti dell'Amministrazione.

L'obiettivo ultimo della programmazione non è proiettare il presente nel futuro<sup>14</sup> con un modello matematico-statistico, non è prefigurare scenari auspicabili, ma incompatibili con le prospettive condizioni finanziarie, organizzative e gestionali che ragionevolmente possono delinearsi per gli anni a venire né, tanto meno, ingessare i percorsi della gestione a venire in schemi dettagliati e imm modificabili.

L'indagine sul futuro deve essere fondata su analisi puntuali degli scenari interni ed esterni, dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità, dei vincoli e delle compatibilità, e deve condurre sempre alla definizione di ipotesi probabili e praticabili, quali combinazioni possibili fra bisogni pubblici da soddisfare e capacità prospettiche di produzione di servizi pubblici quanti-qualitativamente rilevanti<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> L'armonizzazione dei sistemi contabili – IFEL, Anci – Dicembre 2014

<sup>14</sup> A tal proposito si ricorda che anche i bilanci vanno riscritti rispettando detta modalità, in quanto, non è più possibile utilizzare il criterio della spesa storica incrementata, procedura ormai palesemente illegittima (Cfr. punto 9.4, dell'allegato A/1 al D.Lgs. 118/2011, come novellato nel 2014).

<sup>15</sup> Il cittadino, utente, fruitore dei servizi/l'imprenditore, azienda, operatore socio-economico che opera sul territorio, deve conoscere, a monte, il livello, lo *standard qualitativo del servizio offerto dall'Ente*. A tal proposito, ogni responsabile dei servizi deve predisporre, magari ricorrendo ad un processo partecipato con le associazioni di categoria, con quella dei consumatori o con ogni altra espressione di interessi particolari, diffusi o collettivi, all'elaborazione della *carta dei servizi*, che l'organo politico deve condividere ed adottare. La qualità dei servizi offerti sarà sottoposta ad un processo di misurazione secondo il modello descritto da pag. 51 a pag. 53, utilizzando la scheda di cui all'allegato B e, nel caso, rappresenterà una delle dimensioni di valutazione dei Dirigenti.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|                           |                        |   |  |
|---------------------------|------------------------|---|--|
| S<br><i>Strengths</i>     | W<br><i>Weaknesses</i> | Analisi   | Interna  |
| O<br><i>Opportunities</i> | T<br><i>Threats</i>    | Forze   | Debolezze  |
| Analisi                   | <b>Opportunità</b>     | <i>Strategie</i><br>Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'Ente | S-O: nuove<br>Eliminare, o almeno attenuare, le debolezze per attivare nuove opportunità   |
| Esterna                   | <b>Minacce</b>         | <i>Strategie</i><br>Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle esternalità negative          | S-T: <i>Strategie</i><br>W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce (esterne, ma a volte anche quelle interne) acuiscono i punti di debolezza |

Fig. 3 Swot analysis. Modello di matrice propedeutica all'avvio dell'analisi pre-programmatoria.

La **programmazione**, nel suo insieme, definisce un'**ipotesi di futuro** con la quale l'Amministrazione ha scelto di confrontarsi nella concreta operatività e rispetto alla quale è, nella sua interezza, responsabilizzata nei confronti della comunità amministrata e dei portatori di interesse interni (in particolare, le risorse umane, spina dorsale dell'Ente) ed esterni (ovvero, la galassia degli *stakeholders* con il quale l'Ente si deve confrontare e per i quali esso agisce).

Le scelte operate dai *policy makers* influenzano significativamente quelle delle comunità amministrata, in spazi logico-geografici non predeterminabili e provocano conseguenze non sempre prevedibili sulla vita delle persone e ciò, a sua volta, genera bisogni da soddisfare che, spesso, si traducono in domande di intervento da parte delle Amministrazioni pubbliche, soprattutto quelle locali.

Gli ingranaggi che regolano le relazioni causali fra domanda e offerta di intervento pubblico locale sono sempre più complessi. Prevederne le dinamiche è molto arduo e ciò tende a generare costantemente il rischio di un disallineamento fra attesa di azione ed effettiva capacità di risposta delle Amministrazioni.

Quanto accennato potrebbe far concludere che la programmazione sia tanto poco utile quanto più è probabile che i suoi esiti (programmi, piani, progetti, bilanci di previsione) siano rapidamente smentiti dall'incessante e imprevedibile dinamica dei fattori che determinano i bisogni pubblici e modificano la capacità di reazione da parte delle Amministrazioni.

Una simile conclusione è errata. È esattamente vero il contrario.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Proprio nei momenti di maggiore turbolenza e incertezza che è indispensabile guidare l'azione dell'Amministrazione per evitare il rischio di procedere in modo improvvisato e sordinato. Ciò è fondamentale per gli enti locali, non solo perché è ragionevole ipotizzare che una gestione non improvvisata sul piano valoriale, finanziario, organizzativo e gestionale sia idonea a soddisfare in misura maggiore e migliore i bisogni pubblici locali, ma anche perché una consistente quantità di scelte decisive per il benessere comune, che potrebbero essere teoricamente assunte dall'individuo o dalle famiglie, sono state, nel tempo, delegate alle Amministrazioni, onde la loro responsabilità, soprattutto nei periodi di crisi economica, risulta ulteriormente accresciuta.

Per tali ragioni, per quanto possa sembrare paradossale, c'è una stretta correlazione positiva tra il carattere d'instabilità finanziaria e legislativa e la necessità di non lasciare l'Amministrazione priva di punti di riferimento chiari e condivisi per affrontare sfide importanti, improvvise e, spesso, decisive per il bene comune.

**Prefigurare la selezione delle classi di bisogno da soddisfare, l'acquisizione e la combinazione di risorse finanziarie (sempre più limitate), la produzione e la rilevazione dei risultati, serve a definire l'orizzonte politico dell'Amministrazione e a guidare l'azione della dirigenza e dei responsabili dei servizi, ovvero, a porre le basi per l'indispensabile attività di verifica (concomitante e susseguente) dei risultati conseguiti nel breve, medio e lungo termine.**

**Da qui discende la necessità di un costante raffronto fra risultato realizzato effettivamente (performance conseguita) e risultato ipotizzato (performance attesa), alla costante ricerca della migliore combinazione possibile fra risorse e risultati.**

È alla **funzione controllo**, indissolubilmente associata a quella della programmazione, che spetta il compito, già mentre la gestione si svolge e poi in fase susseguente, di verificare se, e in quale misura, si manifestano scostamenti tra quanto ipotizzato e quanto effettivamente si va concretizzando per valutare se, e in quale misura, si sono modificate le assunzioni di responsabilità, tanto relative all'ambiente esterno che a quello interno, poste alla base di programmi, piani e bilanci di previsione, onde se ne rendesse necessaria una modifica.

Un'ultima considerazione di carattere generale s'impone. La relazione fra ambiente esterno e Amministrazione nella fase di programmazione è particolarmente complessa. Le Amministrazioni sono condizionate dall'ambiente politico, sociale, finanziario ed economico in cui operano, ma al tempo stesso sono chiamate a condizionarlo, a determinarlo, a modellarlo. Ciò per almeno due ragioni:

- 1) le produzioni di servizi pubblici locali contribuiscono a definire i caratteri strutturali e valoriali del contesto sociale ed economico dove le amministrazioni, insieme ai cittadini, alle aziende private con e senza scopo di lucro, si trovano ad esercitare le proprie funzioni;
- 2) il territorio rappresenta l'elemento costitutivo essenziale per gli enti locali, nonché lo spazio fisico entro il quale essi esercitano le loro potestà pubblicistiche nei confronti dei soggetti che vi si trovano (in modo permanente o temporaneo, a seconda dei casi, delle funzioni o dei poteri<sup>16</sup>).

Sempre più spesso i programmi e le politiche pubbliche implicano la realizzazione di attività in territori diversi<sup>17</sup> da parte di Amministrazioni pubbliche e soggetti privati, oppure, si riconducono a

<sup>16</sup> Cfr. artt. 117, 118, 119 e 120 Cost.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

funzioni pubbliche per le quali il finanziamento e le responsabilità di intervento sono suddivise fra i diversi livelli di governo. Pertanto, con la programmazione gli Enti individuano non solo obiettivi che saranno realizzati esclusivamente attraverso l'azione posta in essere dai propri organi, ma anche obiettivi che richiedono la partecipazione, l'intervento e il finanziamento di altre organizzazioni. Ciò è particolarmente rilevante nei rapporti con la programmazione europea, statale e regionale dalle quali discendono non solo vincoli, ma anche rilevanti opportunità che non sempre sono adeguatamente sfruttate. Medesime considerazioni, anche se su "scala" diversa, devono essere svolte con riguardo alle relazioni di interdipendenza finanziaria e gestionale fra l'Amministrazione e le aziende che costituiscono il GAP, il gruppo amministrazione pubblica.

È la programmazione il momento in cui le relazioni fra l'Ente locale e il suo gruppo devono essere valorizzate al massimo. **Programmare serve, quindi, anche a presidiare efficacemente i meccanismi di coordinamento (*public governance*) e ad esercitare la *leadership* istituzionale, politica ed economica.**

È comune distinguere fra: programmazione e pianificazione, fra definizione degli obiettivi strategici ed i quelli operativi.

La differenza principale consiste nel diverso modo di proiettarsi nel futuro. Le **decisioni strategiche** riguardano i valori, gli orientamenti di fondo, gli indirizzi, il modo di volere essere e di volersi proporre dell'Amministrazione in un dato orizzonte spazio-tempo di medio e lungo termine; le **decisioni operative** attengono alla traduzione, con un maggiore grado di dettaglio, degli orientamenti strategici assunti e, quindi, sono poste a garanzia della continuità logica fra comportamenti effettivi e indicazioni strategiche assunte.

L'eventuale, ulteriore, grado di dettaglio, individua quelle che sogliono chiamarsi **decisioni esecutive**. Le implicazioni delle scelte operative ed esecutive, pertanto, si esauriscono nel breve termine al contrario di quelle strategiche, ma non per questa ragione le seconde devono ritenersi meno importanti o secondarie rispetto alle prime. Gli orientamenti strategici di fondo, anche se sinteticamente definiti, devono essere fortemente esplicativi tanto all'interno che all'esterno dell'Amministrazione e richiamare la "piattaforma valoriale" sulla quale poggia l'azione di governo nella prospettiva temporale dell'intero mandato amministrativo.

**Compito del gruppo dirigente (politico e tecnico) dell'Amministrazione è quello di compiere lo sforzo necessario a definire e rendere espliciti i punti di riferimento irrinunciabili ai quali costantemente riferirsi per guidare strategicamente l'Amministrazione e per renderla riconoscibile e valutabile dai portatori di interesse<sup>18</sup>.**

<sup>17</sup> Si pensi oltre agli aspetti classici anche alle forme di cooperazione decentrata che trovano fondamento nell'ordinamento degli EE.LL. all'art. 272 del TUEL, all'operatività delle ONG locali che coinvolgono gli Enti in iniziative oltre confine, nonché ai lavori collegiali che hanno individuato l'Area Vasta Terra di Bari quale Metropoli Euromediterranea della Pace ([http://www.ba2015.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=139&Itemid=179](http://www.ba2015.org/index.php?option=com_content&view=article&id=139&Itemid=179)).

<sup>18</sup> L'Ente con DGC 297/2014 ha già individuato il modello attraverso il quale, con chiarezza e sinteticità al tempo stesso, comunica internamente ed esternamente, gli obiettivi che intende perseguire in un orizzonte temporale di medio respiro.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 2. La rilettura dei processi esistenti

Lo sforzo metodologico è quello di porre a sistema il patrimonio informativo, concettuale ed operativo già esistente all'interno dell'Ente, con le novità normative introdotte soprattutto a partire dal 2009.

Nel 2010 l'allora Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche aveva ben delineato il rapporto esistente tra **bisogni ed outcome** (impatto configurabile nel luogo, ed oggi anche medio, periodo – *vision strategica*), lungo il fluire di un **processo alimentato da input e generatore di output** (di risultati configurabili nell'immediato – *mission esecutiva*, o breve periodo – *mission operativa*).

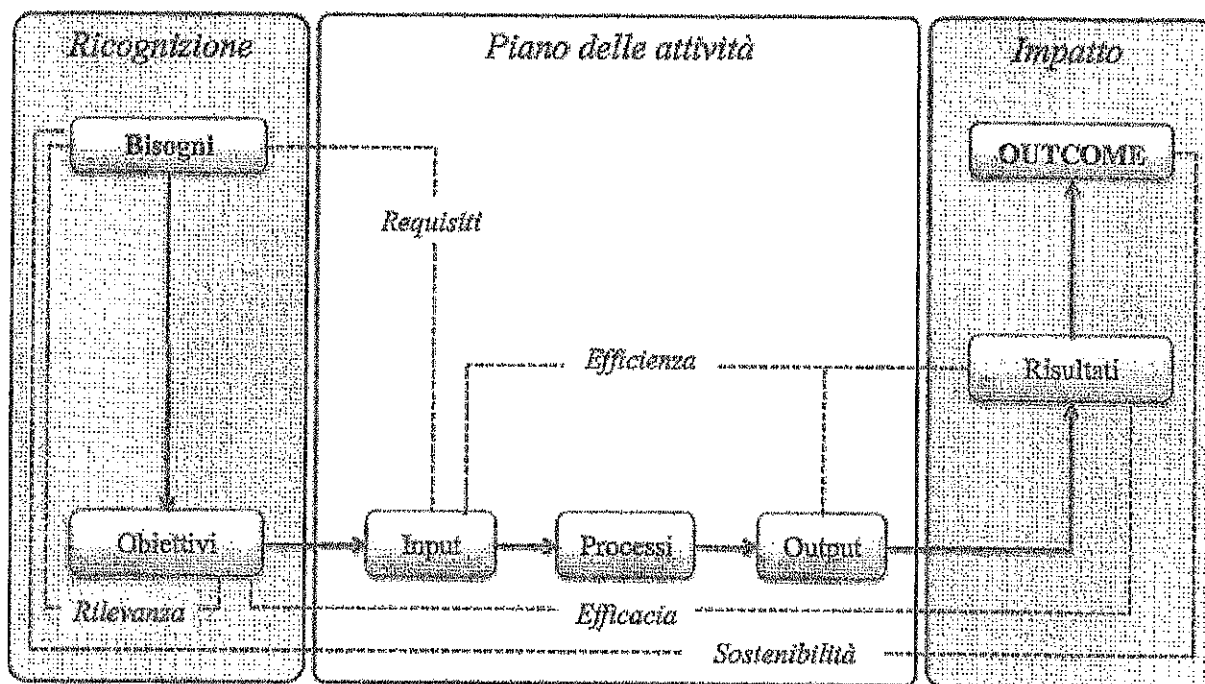


Fig. 4 Il percorso bisogni impatti – Delibera CIVIT 89/2010.

Oggi questo processo, alla luce delle **finalità** e degli **obiettivi** enunciati nel principio contabile applicato innanzi richiamato, deve essere ri-strutturato anche sul **fronte temporale del medio periodo** e sulla definizione degli **impatti** che è in grado di **generare**.

Così facendo il diagramma elaborato dalla Commissione indipendente nel 2010, ad ogni fase di avvio della nuova programmazione comunale<sup>19</sup> può essere ri-disegnato, partendo da un critico processo ricognitivo capace di far emergere il fine che deve guidare le *policy* dell'Ente.

<sup>19</sup> E partendo da questo livello, arrivare anche alla programmazione su base metropolitana, rivendicando l'applicazione del principio di sussidiarietà e l'adozione di processi decisionali condivisi basati su logiche di tipo *bottom-up*.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

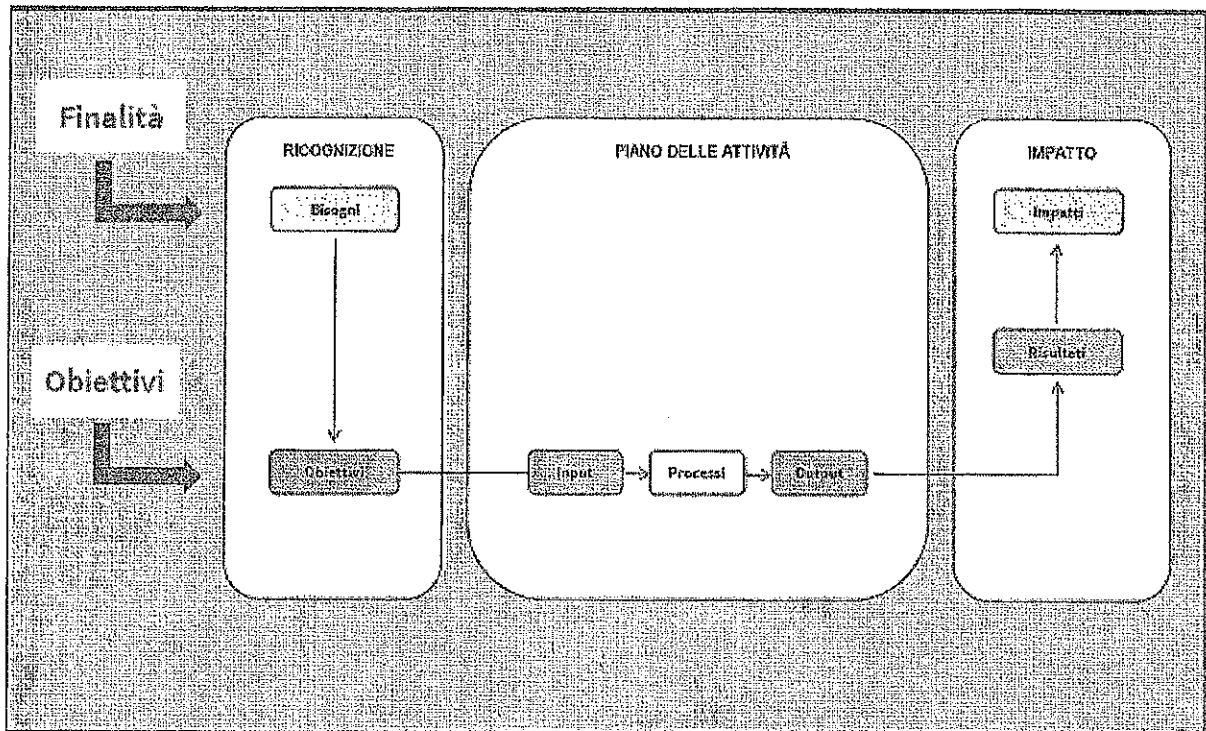


Fig. 5 La rilettura della Delibera CIVIT 89/2010 ai tempi dell'armonizzazione.

Ripensando la Delibera 89/2010 dell'ex CIVIT secondo la chiave di lettura offerta dal principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, anche i **risultati**, espressi in termini di **efficacia** ed **efficienza**, continuano a trovare una loro collocazione sul diagramma.

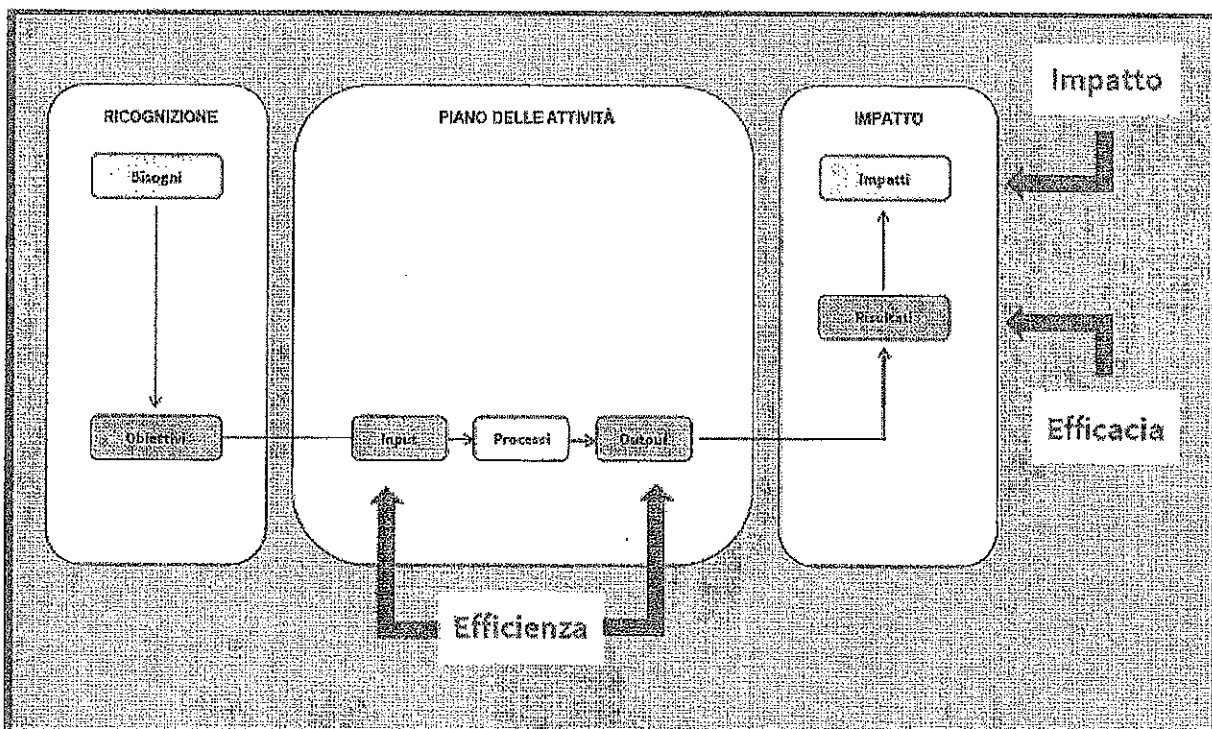


Fig. 6 L'efficienza è il rapporto tra risorse utilizzate (*input*) e quantità dei servizi prodotti (*output*) o attività svolte; l'efficacia è il grado di conseguimento degli obiettivi gestionali, i cui risultati devono soddisfare i criteri di qualità (cfr. Del. 89/2010 CIVIT), equità e soddisfazione.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Quindi, per la definizione di finalità e obiettivi è necessario partire dall'**analisi** del contesto di riferimento, valutando la situazione socio-economica (attraverso l'analisi di solidi dati statistici o aggregazioni di dati<sup>20</sup> che permettano di fotografare la realtà sociale), quella demografica, quella culturale, ..., su scala locale e regionale (non bisogna tralasciare l'analisi della programmazione e della legislazione regionale, perché partendo da queste sarà possibile avviare processi programmatori e politiche economiche *armonicamente* inserite nel macro processo programmatico regionale<sup>21</sup>) servendosi di **indicatori** che permettano la rappresentazione veritiera del dato reale; avendo ben chiaro il **quadro di riferimento** politico, normativo, economico nazionale e comunitario (con gli annessi risvolti internazionali per la definizione dei *trend* macroeconomici del periodo di riferimento); considerando nitidamente il quadro delle relazioni esistenti, in quanto già strutturate e quelle che, per quanto informalmente costituite o non ancora palesemente formalizzate, è opportuno che vengano considerate nel processo programmatico (realizzando una mappa dei portatori d'interesse coinvolti in base alle diverse politiche realizzate).

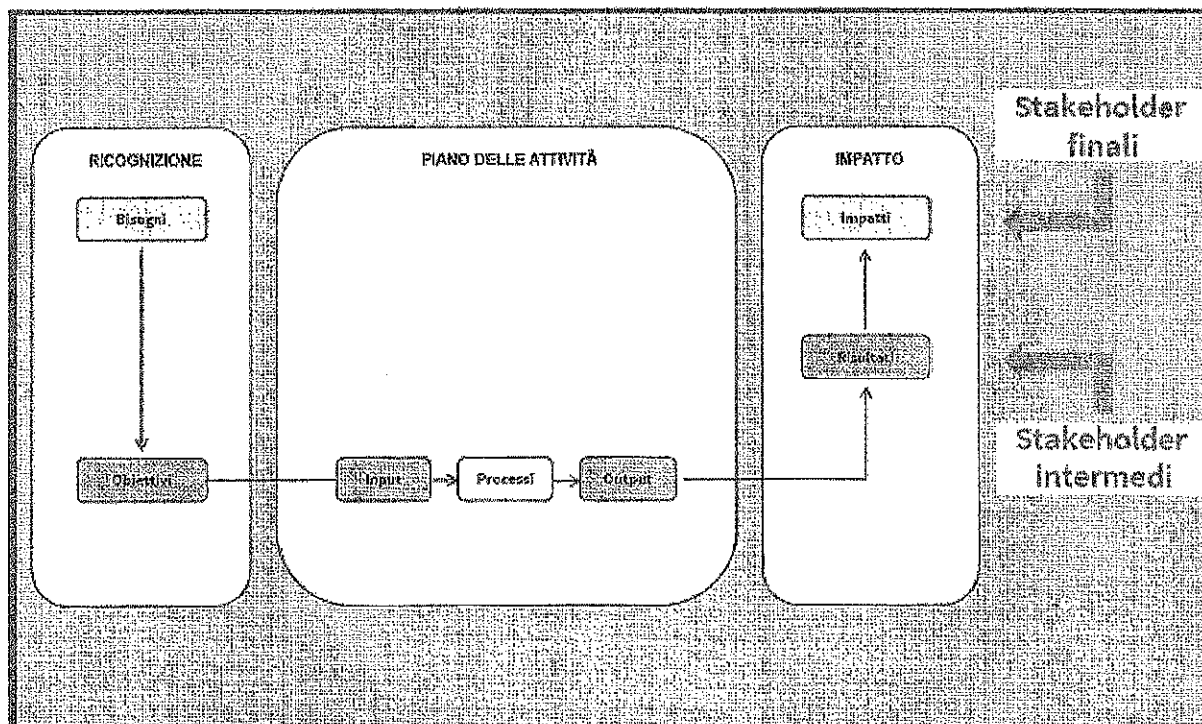


Fig. 7 La collocazione dei portatori d'interesse rispetto al fattore tempo.

<sup>20</sup> Dati posseduti da enti quali l'ISTAT, l'IPRES, l'INPS, l'ISOFI, le altre organizzazioni, nazionali e locali, per le politiche attive del lavoro, i vari Osservatori, le agenzie governative, ...

<sup>21</sup> L'Ente non deve essere una monade rispetto alle varie Istituzioni, i cui confini territoriali corrispondono a quelli di un'enclave o di un'antica *polis* all'interno della quale decidere e definire i propri percorsi (*per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile della comunità di riferimento* - Cfr. Definizione del Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, punto 1, primo periodo) in completa autonomia, ma il punto di convergenza di *policy* che si muovono almeno lungo l'asse Bruxelles-Roma-Bari-Molfetta. In un modello nel quale avanza la deriva della devoluzione di stampo micro-federalista, l'asse innanzi descritto è comunque quello di una programmazione multi attoriale che, detto in altri termini, si snoda lungo l'asse delle programmazione Europea-Nazionale-Regionale/Metropolitana-Locale. In tutto ciò, inoltre, non bisogna dimenticare che in un mondo sempre più globalizzato, crogiolo di culture e *meltingpot* di cittadini e, quindi, di mutevoli esigenze, anche l'Ente Locale è chiamato a rispondere attivamente a nuove richieste di servizi e a programmi di cooperazione internazionale (a tal proposito cfr. l'ultimo articolo del TUEL, l'art. 272, da leggere in combinato disposto con gli artt. 7, 9, 23 e 25 della Legge 11 agosto 2014, n. 125).



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 3. I caratteri qualificanti della programmazione

I caratteri ai quali ci si riferisce nel titolo del presente paragrafo, propri dell'ordinamento finanziario e contabile delle Amministrazioni Pubbliche, sono: la valenza pluriennale del processo, la lettura non solo contabile dei documenti e il coordinamento e l'acoerenza dei vari strumenti della programmazione.

#### 1) La valenza pluriennale del processo

Il concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica<sup>22</sup>, sulla base dei principi fondamentali dell'armonizzazione dei bilanci pubblici e del coordinamento della finanza pubblica, e la condivisione delle conseguenti responsabilità, rendono necessaria una consapevole attività di programmazione con un **orizzonte temporale almeno triennale**.

La necessità di estendere al **medio periodo** l'orizzonte delle decisioni da assumere e delle verifiche da compiere va al di là, quindi, del carattere "autorizzatorio" del Bilancio di previsione e significa, per ciascuna Amministrazione, porre attenzione a:

- affidabilità e incisività delle politiche e dei programmi;
- chiarezza degli obiettivi<sup>23</sup>;
- corretto ed efficiente utilizzo delle risorse.

#### 2) La lettura non solo contabile dei documenti

In fase di programmazione assumono particolare importanza:

- il principio della comprensibilità, finalizzato a fornire un'omogenea informazione nei confronti dei portatori di interesse;
- il principio della competenza finanziaria, che costituisce il criterio di imputazione agli esercizi finanziari delle obbligazioni giuridicamente perfezionate, attive e passive (accertamenti e impegni).

<sup>22</sup> Cfr. artt. 81, 97, 119 Cost., artt. 9 e seguenti della L.243/2012.

<sup>23</sup> Art. 5, c. 2, D.Lgs. 150/2009: *Gli obiettivi sono:*

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

d) riferibili ad un arco temporale determinato, ...;

e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni (leggi: *benchmark*) cfr.

[http://www.qualitapa.gov.it/index.php?id=299&tx\\_ttnews%5btt\\_news%5d=2046&tx\\_ttnews%5btt\\_backPid%5d=7&source=newsletter](http://www.qualitapa.gov.it/index.php?id=299&tx_ttnews%5btt_news%5d=2046&tx_ttnews%5btt_backPid%5d=7&source=newsletter)

[http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valper/materiali/Performance dei servizi gli indicatori dei grandi comuni.pdf](http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valper/materiali/Performance%20dei%20servizi%20gli%20indicatori%20dei%20grandi%20comuni.pdf) con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno all' triennio precedente (leggi: creazione di serie storiche);

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 3) Il coordinamento e la coerenza dei vari strumenti della programmazione

Il principio di coerenza implica una considerazione complessiva e integrata del ciclo di programmazione, sia economicoche finanziario e un raccordo stabile e duraturo tra i diversi aspetti quantitativi e descrittivi delle politiche e dei relativiobiettivi inclusi nei documenti di programmazione.

**In particolare il Bilancio di previsione, momento conclusivo della fase previsionale e programmatoria, deve rappresentare con chiarezza non solo gli effetti contabili delle scelte assunte, ma anche la loro motivazione e coerenza con il programma politico dell'Amministrazione, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.**



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 4. Sistematizzazione dei documenti programmatori. Il DUP<sup>24</sup>

Nell'ambito dei nuovi strumenti di programmazione degli Enti locali, il DUP è quello strumento che permette l'attività di **guida strategica ed operativa e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.**

L'importanza del Documento Unico di Programmazione deriva dal fatto che, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, costituisce il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. In tal senso il DUP assume il ruolo in precedenza ricoperto dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP).

Il Documento Unico di Programmazione si compone di due sezioni:

- la Sezione Strategica (SeS), che ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo;
- la Sezione Operativa (SeO), il cui arco temporale coincide con quello del Bilancio di previsione.

#### I) La Sezione Strategica

La Sezione Strategica **sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato** (di cui all'art. 46, c. 3, del D.Lgs. 267/2000) e **individua**, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli **indirizzi strategici dell'Ente.**

Il quadro strategico di riferimento è definito anche in coerenza con le linee di indirizzo della programmazione regionale e tenendo conto del concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale nel rispetto delle procedure e dei criteri stabiliti dall'Unione Europea.

In particolare la Sezione Strategica individua, in armonia con il quadro normativo di riferimento e degli obiettivi generali di finanza pubblica:

- le principali **scelte** che caratterizzano il programma dell'Amministrazione comunale da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un **impatto di medio e lungo periodo**;
- le **politiche** di mandato che l'Ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali;
- gli **indirizzi** generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

Nella Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione sono anche indicati gli **strumenti** attraverso i quali il Comune intende **rendicontare il proprio operato** nel corso del mandato in maniera sistematica e trasparente, per informare i cittadini del livello di realizzazione dei programmi, di raggiungimento degli obiettivi e delle responsabilità politiche o amministrative ad essi collegate.

**Una volta individuati gli indirizzi strategici<sup>25</sup>, vengono definiti per ogni missione di bilancio gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato.**

L'individuazione degli obiettivi strategici è conseguente a un **processo cognitivo** di analisi delle **condizioni esterne e interne** all'Ente, attuali e future, e alla definizione di **indirizzi generali** di natura strategica.

<sup>24</sup> Cfr. punto 8 del principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio.

<sup>25</sup> Andata a sistema la riforma, questa operazione deve essere fatta nel primo anno del mandato amministrativo.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Con riferimento alle condizioni esterne l'analisi strategica approfondisce i seguenti profili:

1. gli **obiettivi individuati dal Governonazionale** per il periodo considerato, anche alla luce degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di **programmazione comunitari e nazionali**;
2. la **valutazione corrente ed evolutiva della situazione socio-economica del territorio di riferimento e della domanda di servizi pubblici locali** anche in considerazione dei risultati e delle prospettive future di sviluppo socio-economico;
3. i **parametri economici essenziali utilizzati per identificare, a legislazione vigente, l'evoluzione dei flussi finanziari ed economici dell'Ente e dei propri enti strumentali, segnalando le differenze rispetto ai parametri considerati nella Decisione di Economia e Finanza (DEF).**

Per quanto concerne le condizioni interne, l'analisi strategica si focalizza sull'approfondimento dei seguenti profili e sulla definizione dei seguenti principali contenuti della programmazione strategica e dei relativi indirizzi generali con riferimento al periodo di mandato:

1. **organizzazione e modalità di gestione dei servizi pubblici locali** tenuto conto dei fabbisogni e dei costi *standard* e degli obiettivi di convergenza. Vengono precisati (al netto di quelle che saranno le evoluzioni normative annunciate dalla L. 124/2015) gli indirizzi generali sul ruolo delle società controllate e partecipate e degli organismi ed enti strumentali con riferimento anche alla loro situazione economica e finanziaria, agli obiettivi di servizio e gestionali<sup>26</sup> che devono perseguire e alle procedure di controllo di competenza dell'Ente;
2. indirizzi generali di natura strategica relativi alle risorse, agli impieghi ed alla **sostenibilità economico finanziaria attuale e futura**. A tal fine vengono approfonditi i seguenti aspetti, relativamente ai quali vanno definiti appositi indirizzi generali con riferimento al periodo di mandato:
  - a. gli **investimenti e la realizzazione delle opere pubbliche**, con indicazione del fabbisogno in termini di spesa di investimento e dei riflessi per quanto riguarda la spesa corrente per ciascuno degli anni dell'arco temporale del mandato amministrativo;
  - b. i **programmi ed i progetti di investimento** in corso di esecuzione e non ancora conclusi;
  - c. i **tributi e le tariffe dei servizi pubblici**;
  - d. la **spesa corrente**, con specifico riferimento alla gestione delle funzioni fondamentali anche in relazione alla qualità dei servizi resi e agli obiettivi di servizio;
  - e. l'analisi delle **nessità finanziarie e strutturali per l'espletamento dei programmi** ricompresi nelle varie missioni;
  - f. la **gestione del patrimonio**;
  - g. il **reperimento e l'impiego di risorse straordinarie e in conto capitale**;
  - h. l'**indebitamento**, con **analisi della relativa sostenibilità e andamento tendenziale** nel periodo di mandato;
  - i. gli **equilibri della situazione corrente e generali del bilancio ed i relativi equilibri in termini di cassa**;
3. **disponibilità e gestione delle risorse umane**<sup>27</sup>, con riferimento alla struttura organizzativa comunale in tutte le sue articolazioni e alla sua evoluzione nel tempo anche in termini di spesa;

<sup>26</sup> Anche in questo caso, al fine di esprimere all'esterno, in modo chiaro ed inequivocabile, ciò che i cittadini, i fruitori dei servizi e, più in generale, gli stakeholders devono attendersi da questo "braccio" operativo dell'Ente, è ancora una volta la carta dei servizi l'elemento focale sul quale le ex municipalizzate devono definire una declaratoria sulla propria mission e deve indicare gli standard attesi di servizio.

<sup>27</sup> Il personale è la risorsa più importante dell'organizzazione. Per realizzare le proprie politiche e attuare le strategie individuate, nonché per assicurare l'efficace operatività nei processi operativi, l'organizzazione deve gestire, sviluppare e valorizzare le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale, sia collettivo. Il



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

4. coerenza e compatibilità presente e futura con le disposizioni del **patto di stabilità interno** (o con quelli che saranno i futuri strumenti introdotti dal Governo, come il saldo finale di competenza che costituisce uno degli otto saldi previsti nella legge sul pareggio di bilancio) e con i vincoli di finanza pubblica.

Gli **effetti economico-finanziari** delle attività necessarie per conseguire gli obiettivi strategici sono **quantificati** in modo dettagliato nella **Sezione Operativa** del DUP e negli **altri**, eventuali, **documenti di programmazione**.

A tal proposito le previsioni innanzi descritte devono essere accompagnate da un **piano dei pagamenti** che sterilizzi il rischio di insolvenza dell'Ente e permetta il **rispetto dei termini** di cui all'art. 4 del D.Lgs. 231/2002, come novellato dal D.Lgs. 192/2012, attuativo della Direttiva 2011/7/UE, nonché dal documento di prossima introduzione, il **piano biennale degli acquisti di beni e servizi** di importi superiori al milione di euro, con i riflessi che lo stesso avrà sia per quanto riguarda gli approvvigionamenti che per quanto attiene alla misurazione della performance dell'Amministrazione.

Ogni anno gli **obiettivi strategici** contenuti nella Sezione Strategica **vengono verificati** in relazione allo stato di attuazione (obiettivi raggiunti intesi quali *output* e risultati intermedi) e, a seguito di variazioni rispetto a quanto previsto nell'anno precedente, possono essere opportunamente riformulati fornendo adeguate motivazioni.

Il legislatore nazionale, ancora una volta (cfr. art. 4 del D.Lgs. 150/2009) ha introdotto nel sistema della amministrazione pubbliche concetti aziendalistici di revisione dei processi. Nelle righe precedenti, infatti, si legge quanto teorizzato nel secolo scorso da William Edwards Deming, oggi diffusamente conosciuto come *Deming Cycle*, ovvero, un modello attraverso il quale migliorare nel tempo la qualità pianificatoria e quella dei processi interni.

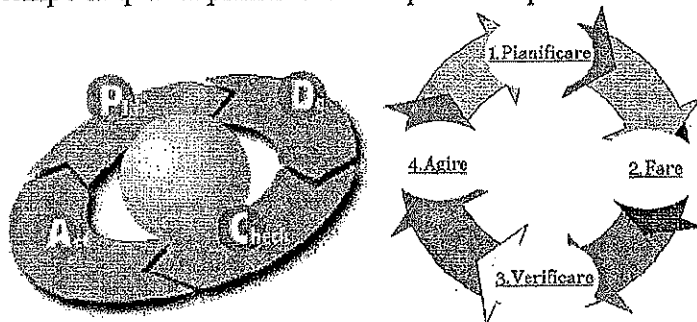


Fig. 8 Rappresentazione del Ciclo di Deming.

rispetto, l'onestà, un dialogo franco, la responsabilizzazione (*empowerment*), il riconoscimento e l'attenzione, un ambiente di lavoro sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurarsi l'impegno e la partecipazione del personale nel cammino dell'organizzazione verso l'eccellenza.

In un'epoca caratterizzata da continui cambiamenti, la gestione organizzativa e del personale è di crescente importanza. Migliorare lo sviluppo della *leadership*, la gestione delle potenzialità e la pianificazione strategica del capitale umano sono elementi su cui è necessario focalizzare l'attenzione, dal momento che il personale è spesso il maggiore investimento di un'organizzazione.

Una gestione e una guida efficace delle risorse umane consentono all'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici e di trarre vantaggio dalle capacità delle persone e dalla loro abilità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici stessi. Una gestione e guida delle risorse umane di successo favorisce l'impegno, la motivazione, lo sviluppo e la fidelizzazione del personale. Nell'ottica del *TQM (Total Quality Management)*, è importante comprendere che solo un personale soddisfatto può condurre l'organizzazione verso la soddisfazione dell'insieme degli *stakeholders* dell'Ente (Cfr. Common Assessment Framework 2013– EIPA – Aprile 2014).





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Oltre alle verifiche annuali sugli obiettivi strategici, devono essere verificati gli indirizzi generali e i contenuti della programmazione strategica con particolare riferimento alle condizioni interne all'Ente, al reperimento e impiego delle risorse finanziarie e alla sostenibilità economico-finanziaria.

Anche la Corte dei Conti Sezione delle Autonomie, con deliberazioni n. 23 /SEZAUT/2013/INPR - Adunanza del 14 ottobre 2013 e N. 18/SEZAUT/2014/INPR - Adunanza del 12 giugno 2014<sup>28</sup>, ha riconosciuto il ruolo fondamentale della programmazione nella gestione della PP.AA. quale strumento per vincere la situazione di precarietà provocata dalla patologica posticipazione dei bilanci previsionali. Condizione quest'ultima che l'*armonizzazione contabile*, salvo ingerenze del Ministero dell'Interno, magari sollecitate dall'ANCI, non dovrebbe più consentire (almeno con gli stessi livelli di differimento).

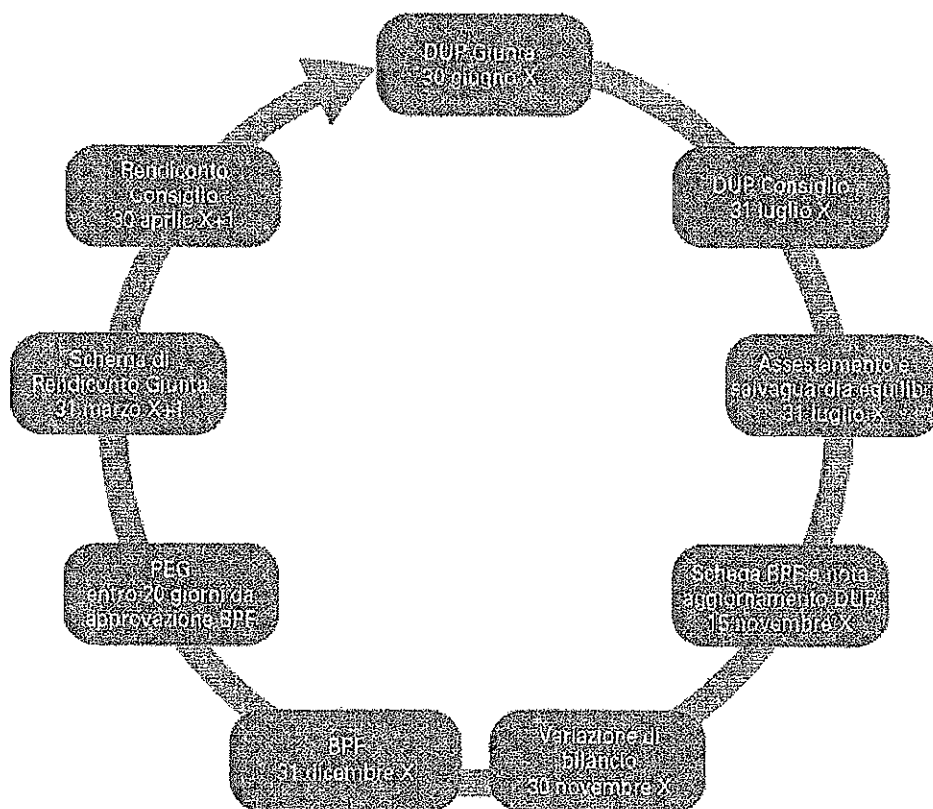


Fig. 9II ciclo della programmazione e l'annesso cronoprogramma.

Nel corso della gestione, considerando che l'elaborazione annuale del DUP presuppone una antecedente **verifica dello stato di attuazione dei programmi**, la stessa potrà essere realizzata ai sensi dell'art. 147 ter del D.Lgs. 267/2000 e presentata al Consiglio unitamente al Documento Unico di Programmazione. In questo modo il **controllo strategico** di cui al TUEL trova una collocazione temporale ed un nuova coerenza rispetto al ciclo di programmazione/controllo dell'Ente, ed assume una notevole rilevanza per la precisa definizione degli obiettivi futuri o per la ri-programmazione di quelli non compiutamente raggiunti.

L'Ente, inoltre, come disposto dall'art. 1, c. 510, della L. 23 dicembre 2014, n. 190 (Legge di Stabilità 2015), entro il 30 settembre deve approvare il **bilancio consolidato** con i bilanci dei propri organismi e enti strumentali e delle società controllate e partecipate, secondo il principio applicato A/4 di cui al D. Lgs. 118/2011 e ss.mm.ii.

<sup>28</sup>[http://www.corteconti.it/export/sites/portalecdc/documenti/controllo/sez\\_autonomie/2014/delibera\\_18\\_2014\\_e\\_relazione.pdf](http://www.corteconti.it/export/sites/portalecdc/documenti/controllo/sez_autonomie/2014/delibera_18_2014_e_relazione.pdf)



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### I.1) La SeS – Ipotesi operativa

La SeS del DUP, la Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione, alla luce di quanto innanzi esposto, può prevedere una articolazione in 3 principali sezioni:

- Sezione 1 - Le tendenze demografiche, sociali ed economiche del Comune di Molfetta;
- Sezione 2 – Gli obiettivi strategici per il triennio di riferimento (da aggiornare annualmente);
- Sezione 3 – Gli indirizzi generali del GAP, il Gruppo di Amministrazione Pubblica.

In particolare, con la prima sezione andrebbe ad analizzare la situazione demografica, sociale, economica e ambientale del territorio molfettese, con l'obiettivo di fornire anche elementi di valutazione sull'evoluzione dei servizi pubblici locali in considerazione dei risultati e delle prospettive future di sviluppo demografico e socio-economico<sup>29</sup>.

La seconda sezione tratterebbe degli obiettivi strategici per il triennio considerato, declinati in coerenza con le linee programmatiche di mandato, comprendendo l'analisi strategica delle condizioni esterne (richiamando gli obiettivi individuati dal Governo nei documenti di programmazione nazionale e definendo i parametri economici essenziali utilizzati per identificare, a legislazione vigente, l'evoluzione dei flussi finanziari ed economici del Comune e dei propri enti strumentali) e l'analisi strategica delle condizioni interne all'Ente (precisando gli indirizzi di natura strategica che hanno guidato il processo di formazione del Bilancio pluriennale, es. 2015-2017, con riferimento alle risorse e agli impieghi e alla sostenibilità economico-finanziaria attuale e prospettica, nonché considerando sulla coerenza e compatibilità presente e futura con le disposizioni del Patto di stabilità interno e con i vincoli di finanza pubblica). Questa sezione sarebbe anche quella dedicata ad approfondire anche gli aspetti legati:

- alla disponibilità e alla gestione delle risorse umane con riferimento alla struttura organizzativa dell'Ente in tutte le sue articolazioni e alla sua evoluzione nel tempo anche in termini di spesa;
- alla gestione del patrimonio;
- agli investimenti e alla realizzazione delle opere pubbliche;
- ai programmi e ai progetti di investimento in corso di esecuzione non ancora conclusi;
- all'indebitamento;
- al reperimento e all'impiego di risorse straordinarie e in conto capitale.

Nella terza sezione, infine, si procederebbe alla precisazione degli indirizzi generali relativi al Gruppo di Amministrazione Pubblica, quindi, al microcosmo delle società partecipate e degli annessi enti strumentali, con riferimento anche alla loro situazione economica e finanziaria, agli obiettivi di servizio e gestionali che esse devono perseguire ed al coordinamento con le procedure di controllo di competenza dell'Ente.

<sup>29</sup> Ancora una volta si ribadisce come diventi fondamentale, a tal proposito, la collaborazione con i soggetti depositari di informazioni necessarie a permettere una pianificazione che sia stretta a doppio nodo con le reali esigenze del territorio. Quindi, diviene indispensabile attingere, anche in forma anonima ed aggregata, al patrimonio di dati e informazioni in possesso dell'INPS, dell'ISTAT, dell'ISFOL, dell'IPRES, dell'AgID, delle Università, dell'Ufficio Scolastico Regionale, delle altre PP.AA., delle Organizzazioni private, ... anche in virtù delle disposizioni dell'art. 24 *quater* del D.L. 90/2014, convertito in L. 114/2014. Questo patrimonio informativo continuerà a manifestare i propri effetti anche in fase di programmazione operativa ed in fase di controllo successivo, quando si verificheranno gli impatti prodotti dalle politiche dell'Ente, rispetto ai bisogni iniziali della collettività.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

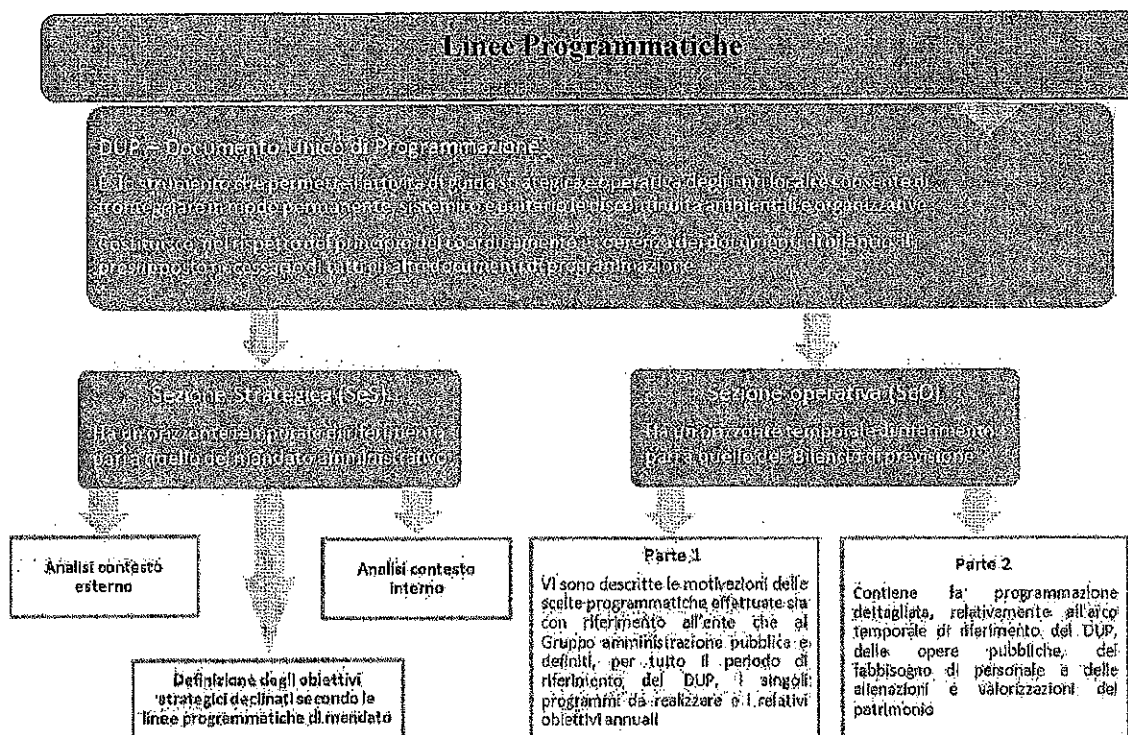


Fig. 10 Cascading dall'art. 46, c. 3, del TUEL al punto 8.2 del principio contabile applicato delle programmazione.

### II) La Sezione Operativa

La SeO del DUP contiene la **programmazione operativa** dell'Ente. Ha **carattere generale, contenuto programmatico** e costituisce lo **strumento a supporto del processo di previsione**, definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. In particolare, per ogni **singola missione**, sono **individuati i programmi** che l'Ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici. E' redatta, per il suo contenuto finanziario, per competenza e per cassa, si fonda su valutazioni di natura economico-patrimoniale e copre un arco temporale pari a quello del Bilancio di previsione.

La Sezione Operativa si prefigge i seguenti scopi:

- definire, con riferimento all'Ente e al GAP, gli obiettivi dei programmi all'interno delle singole missioni;
- orientare e guidare le successive deliberazioni del Consiglio e della Giunta;
- costituire il presupposto dell'attività di controllo strategico<sup>30</sup> e dei risultati conseguiti dall'ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi nell'ambito delle missioni e alla relazione al rendiconto di gestione.

Il contenuto minimo della Sezione Operativa è costituito:

- dall'indicazione degli **indirizzi** e degli **obiettivi** degli organismi facenti parte del Gruppo Amministrazione Pubblica;
- dalla dimostrazione della **coerenza** delle previsioni di **bilancio** con gli **strumenti urbanistici** vigenti;

<sup>30</sup> Cfr. art 147 *ter* TUEL, da effettuare antecedentemente all'aggiornamento annuale del DUP.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

- per la parte **entrata**, da una **valutazione** generale sui **mezzi finanziari**, individuando le **fonti di finanziamento** ed evidenziando l'**andamento storico** degli stessi e i relativi **vincoli**;
  - dagli **indirizzi** in materia di **tributi e tariffe** dei servizi;
  - dagli **indirizzi** sul ricorso all'**indebitamento** per il finanziamento degli **investimenti**;
  
- per la parte **spesa** da una redazione per **programmi** all'interno delle **missioni**, con indicazione delle **finalità** che si intendono conseguire, della **motivazione** delle scelte di indirizzo effettuate e delle **risorse umane e strumentali** ad esse destinate;
  - dall'**analisi e valutazione** degli **impegni pluriennali** di spesa già assunti;
  - dalla **valutazione** sulla **situazione economico – finanziaria** degli **organismi gestionali esterni**;
  - dalla **programmazione dei lavori pubblici** svolta in conformità ad un **programma triennale** e ai suoi **aggiornamenti annuali**;
  - dalla **programmazione del fabbisogno di personale a livello triennale e annuale**;
  - dal **piano delle alienazioni e valorizzazioni dei beni patrimoniali**.

La Sezione Operativa si struttura in **due parti** fondamentali: la Parte 1 e la Parte 2.

Nella **Parte 1** sono individuati, per ogni singola missione e coerentemente agli indirizzi strategici contenuti nella Sezione Strategica, i **programmi operativi** che l'Ente intende realizzare nell'**arco pluriennale** di riferimento del Documento Unicodi Programmazione e i relativi **obiettivi annuali**. Per ogni programma devono essere definite le **finalità e gli obiettivi annuali e pluriennali** che si intendono perseguire, la **motivazione delle scelte effettuate** e devono essere individuate le **risorse finanziarie, umane e strumentali** ad esso destinate.

L'individuazione delle finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi **deve guidare**, negli altri strumenti di programmazione, l'**individuazione dei progetti strumentali alla loro realizzazione** e l'**affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi**.

Gli obiettivi dei programmi devono essere **controllati annualmente** al fine di **verificarne il grado di raggiungimento** e, laddove necessario, modificati (cfr. le procedure indicate alle pagg. 18 e 19) dandone adeguata giustificazione per offrire una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti dell'Ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

**Il contenuto del programma è l'elemento fondamentale della struttura del sistema di bilancio ed il perno intorno al quale definire i rapporti tra organi di governo e tra questi e la struttura organizzativa e delle responsabilità di gestione dell'Ente, nonché per la corretta informazione sui contenuti effettivi delle scelte dell'Amministrazione agli utilizzatori del sistema di bilancio.**

I programmi devono essere **analiticamente definiti** in modo da costituire la base sulla quale implementare il processo di definizione degli indirizzi e delle scelte che deve, successivamente, portare, tramite la predisposizione e l'approvazione del PEG, all'**affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi**.

La **Parte 2** della Sezione Operativa comprende la **programmazione in materia di lavori pubblici, personale e patrimonio**.

La realizzazione dei **lavori pubblici** degli Enti Locali deve essere svolta in conformità ad un programma triennale e ai suoi aggiornamenti annuali ricompresi nella Sezione Operativa. I lavori da realizzare nel primo anno del triennio sono compresi nell'elenco annuale che costituisce il documento di previsione per gli investimenti in lavori pubblici e il loro finanziamento.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

L'Ente deve analizzare, identificare e quantificare gli interventi e le risorse reperibili per il loro finanziamento.

Il programma deve indicare:

- le priorità e le azioni da intraprendere come richiesto dalla legge;
- la stima dei tempi e la durata degli adempimenti amministrativi di realizzazione delle opere e del collaudo<sup>31</sup>;
- la stima dei fabbisogni espressi in termini sia di competenza, sia di cassa, al fine del relativo finanziamento incoerenza con i vincoli di finanza pubblica.

**Trattando della programmazione dei lavori pubblici si dovrà fare necessariamente riferimento al "Fondo pluriennale vincolato"<sup>32</sup> come saldo finanziario, costituito da risorse già accertate destinate al finanziamento di obbligazioni passivedell'Ente già impegnate, ma esigibili in esercizi successivi a quello in cui è accertata l'entrata.**

**La programmazione del fabbisogno di personale<sup>33</sup> che gli organi di vertice degli enti sono tenuti ad approvare ai sensi dil legge<sup>34</sup>, deve assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e i vincoli di finanza pubblica.**

Al fine di procedere al riordino, **gestione e valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare** l'Ente individua, redigendo **apposito elenco**, i singoli immobili di sua proprietà. Tra questi devono essere individuati quelli non strumentali all'esercizio delle proprie funzioni istituzionali e quelli suscettibili di valorizzazione, ovvero, di dismissione. Sulla basedelle informazioni contenute nell'elenco, deve essere **predisposto il "Piano delle alienazioni e valorizzazioni patrimoniali"** quale **parte integrantedel DUP<sup>35</sup>**.

Nel Documento Unico di Programmazione dovranno essere **inseriti tutti quegli ulteriori strumenti di programmazione** relativi all'attività istituzionale dell'Ente di cui il legislatore prevedrà la redazione ed approvazione. Si fa riferimento **adesempio** alla possibilità di redigere **piani triennali di razionalizzazione** e riqualificazione della spesa di cui all'art. 2, cc. 594 e seguenti, della L. 244/2007 (Legge Finanziaria 2008) e all'art. 16, c. 4, del D.L. 98/2011 convertito con modificazioni nella L. 111/2011<sup>36</sup>.

<sup>31</sup> Il ricorso a crono programmi o diagrammi di Gantt permette, anche visivamente, di rendere più chiara ed immediata la percezione del fattore tempo nella programmazione e realizzazione delle opere.

<sup>32</sup> Il FPV è a tutti gli effetti termometro della virtuosità o meno dell'Ente. Il fondo può rappresentare un indice di negatività in quanto, misurando il tempo intercorrente tra il reperimento delle risorse e la loro trasformazione in servizi e beni a favore della collettività, se viene mantenuto in modo incongruo rispetto al crono programma stabilito, provocherà una immobilizzazione (onerosa) delle risorse reperite, che non potranno generare utilità a favore della collettività.

<sup>33</sup> Punto di incontro tra la macro e la micro organizzazione, la prima manifestazione della volontà politica, la seconda espressione dell'autonomia dirigenziale.

<sup>34</sup> Cfr. Art. 6, cc. 1, 4 e 4 *bis*, D.Lgs. 165/2001, come novellato dal D.Lgs. 150/2009.

<sup>35</sup> Nella valorizzazione del patrimonio pubblico la disciplina deve coordinarsi anche con quella del Federalismo Demaniale, ovvero, con le previsioni (e, soprattutto, le azioni concrete) contemplate nel D. Lgs. 85/2010.

<sup>36</sup> Strumenti con i quali sarà possibile procedere all'**ampliamento del fondo delle risorse decentrate** destinate all'incentivazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane della produttività, all'introduzione di **strumenti premiali** quali il **dividendo dell'efficienza** (Cfr. Circolare 13/2011 del Min. Funzione Pubblica) o quelli previsti all'art. 20 del D.Lgs. 150/2009.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

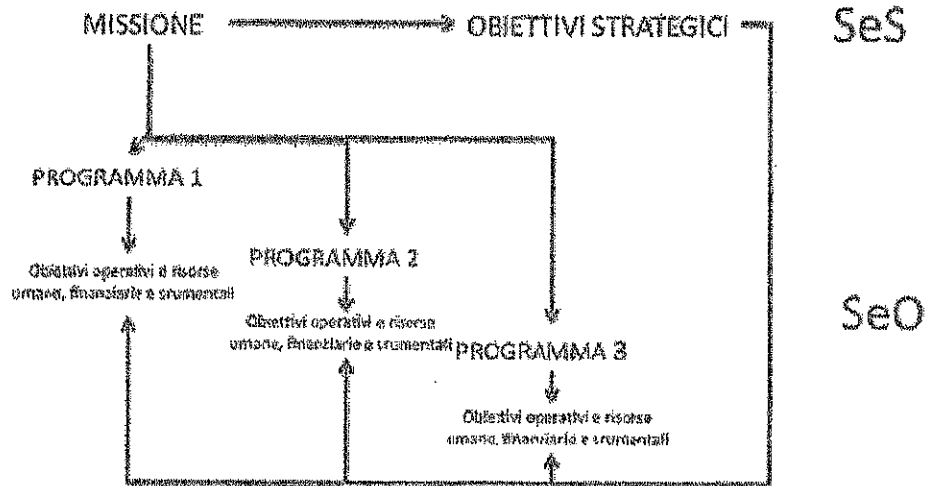


Fig. 11L'integrazione tra la Sezione Strategica e la Sezione Operativa.

### II.I) La SeO – Ipotesi operativa

La SeO del DUP, la Sezione Operativa del Documento Unico di Programmazione, alla luce di quanto innanzi esposto, può prevedere una doppia articolazione, con la Parte 1 composta da 3 principali Sezione, più 1 eventuale:

- Sezione 1 – *Budget* triennale;
- Sezione 2 – *Budget* annuale;
- Sezione 3 – Obiettivi operativi triennali
- Sezione 4 – Obiettivi del GAP triennali;

e la Parte 2 composta dalle successive 3 Sezioni:

- Sezione 1 – Piano poliennale dei lavori pubblici e degli investimenti per il triennio;
- Sezione 2 – Programmazione triennale del fabbisogno del personale;
- Sezione 3 – Piano delle alienazioni e delle valorizzazioni per il triennio.

Volendo approfondire con un maggiore grado di dettaglio le prime quattro Sezioni della **Parte 1** della SeO, la prima di queste, la **Sezione 1 – Budget triennale**, vedrebbe il confluire di una serie di tabelle, articolate secondo lo schema di *budget*, relative alle previsioni di entrata e di spesa (per non appesantire la mole di adempimenti a cui l'Ente è soggetto, ad es. dalle tabelle di spese, al netto delle future indicazioni fornite dal legislatore, potranno ricavarsi i dati per il piano biennale degli acquisti di beni e servizi indicato a pag. 18) che coprono il triennio di riferimento. Scopo della presente sezione sarebbe anche quello di effettuare una operazione di *benchmark*, con riferimento alle principali voci di entrata e di spesa, fra i dati di consuntivo relativi al triennio precedente a quello di riferimento, evidenziando analiticamente i *trend* più significativi che emergono da questi confronti (e predisponendo le basi per l'attuazione degli obiettivi di convergenza e la standardizzazione dei costi).

In questo modo si realizzerebbe, per la parte entrata, la previsione normativa che chiede di esporre nella Parte 1 della sezione operativa del DUP:

- una valutazione generale sui mezzi finanziari, individuando le fonti di finanziamento ed evidenziando l'andamento storico degli stessi e i relativi vincoli;
- gli indirizzi in materia di tributi e di tariffe dei servizi.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Per quanto riguarda, invece, la parte spesa si evidenzerebbero puntualmente gli andamenti storici e previsionali delle principali componenti, che naturalmente tengono conto anche dell'analisi e valutazione degli impegni pluriennali dispesa già assunti.

Una particolare attenzione in questa analisi della spesa dovrà essere riservata alla rilevante tematica del ricorso all'indebitamento per il finanziamento degli investimenti, illustrando dati analitici sull'evoluzione dello *stock* del debito e sul conseguente impatto in termini di servizio del debito (quota capitale e quota interessi).

La **Sezione 2**, invece, **Budget annuale**, conterrà l'elaborazione, in una serie di tabelle articolate secondo lo schema di *budget*, relative alle previsioni di entrata (dato difficilmente considerabile a livello triennale considerando il rapido mutare delle disposizioni in materia tributaria ed, eventualmente, da coordinare con il patto annuale con i cittadini rinveniente dal c.d. baratto amministrativo) e di spesa dell'esercizio considerato, con particolare attenzione al confronto con le previsioni di *budget* dell'esercizio precedente e all'analisi puntuale degli scostamenti intervenuti.

Rispetto alla Sezione 1 (che analizza i dati relativi all'intero triennio), la Sezione 2 dovrà essere deputata a contenere l'analisi particolareggiata dei dati relativi al singolo esercizio considerato e di esporre le motivazioni di natura tecnica e politica che hanno determinato le principali scelte di bilancio per l'esercizio in corso. Le due descritte unità della prima parte della SeO, naturalmente e per preferenza dei redattori, possono fondersi in un'unica sezione che contenga gli aspetti indicati.

Con la terza e la quarta Sezione si entrerebbe nel vivo della **programmazione di matrice MbO** (*management by objectives*), con la definizione degli obiettivi operativi relativi al triennio, operata attraverso la predisposizione di schede sintetiche relative ai servizi (di natura continuativa) e ai progetti (di natura straordinaria) riclassificate secondo lo schema di bilancio per Missioni e Programmi (eventualmente, per la parte di specifico interesse, adattato alle esigenze degli enti controllati/partecipati che, eventualmente, adottano la contabilità civilistica – Vedi Sezione 4).

Necessario sarà il collegamento tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi, prevedendo per questi ultimi un grado di dettaglio nella definizione delle risorse necessarie alla realizzazione, differenziate in risorse di personale, patrimoniali e finanziarie<sup>37</sup>.

**Partendo da questo livello della programmazione sarà possibile procedere, con gradi di dettaglio diversi, alla definizione delle attività di controllo di gestione, di valutazione e misurazione della performance di controllo strategico, oltre a quelle di natura contabile previste dalla legislazione vigente.**

Relativamente al **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**, si rimanda al paragrafo 5), nel quale verrà approfondito l'argomento.

Per quanto riguarda la **Sezione numero 4**, quella relativa agli obiettivi del gruppo di amministrazione pubblica, si considera l'integrazione di detti obiettivi particolarmente opportuna nella Parte 1 della SeO, in quanto costituisce elemento di raccordo e di coerenza complessiva nella programmazione interna all'Ente. Per quanto dotati di ampia autonomia, l'operatività delle aziende partecipate, deve essere raccordata nel DUP e, per rappresentarne la specialità, può avere una sezione autonoma che ne delinea gli obiettivi che questi enti devono perseguire.

<sup>37</sup> Questo lavoro può rappresentare il primo degli *steps* per arrivare alla definizione di un modello di contabilità analitica, ma opportuno appare il ricorso a sistemi informativi che possano prevedere detto raccordo ed il necessario ausilio informatico/tecnologico in fase gestionale.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

La **Parte 2** della SeO, come innanzi indicato, si potrebbe comporre di ulteriori tre sezioni che permettono il rispetto delle previsioni contenute nell'ultimo paragrafo del punto 8.2 del principio contabile applicato della programmazione.

La Sezione 1, sarebbe quella dove vengono presentate in modo analitico le previsioni sugli investimenti che si presume di poter finanziare nel triennio considerato. Tali previsioni potrebbero essere classificate in modo gerarchico, in relazione ai principali/prioritari progetti di intervento, evidenziando analiticamente per ogni opera l'importo da finanziare, l'anno previsto di approvazione del progetto e la modalità di finanziamento (ricorso al credito, altri finanziamenti del Comune, finanziamenti di altri enti e privati).

La successiva Sezione, invece, sulla scorta dei processi pianificatori già in essere, potrà riportare le linee guida relative alla programmazione triennale del personale. L'Ente, ai sensi del combinato disposto dell'art. 6, c. 3, del D.Lgs. 165/2001 e dell'art. 91 c. 1, secondo periodo, del D.Lgs. 267/2000, è tenuto a definire questa programmazione per assicurare le esigenze di funzionalità e per ottimizzare le risorse necessarie al migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie di bilancio e con i vincoli di finanza pubblica<sup>38</sup>.

L'ultima Sezione della seconda parte della SeO potrebbe essere quella riservata al piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari per il triennio di riferimento, servendosi dalla documentazione prodotta dalla Struttura competente, attraverso procedure periodiche di ricognizione nell'ambito degli immobili di proprietà comunale.

Conformemente alle previsioni della riforma in materia di contabilità pubblica, la procedura ricognitiva dovrà portare all'eventuale individuazione di un elenco di immobili non strumentali all'esercizio delle proprie funzioni istituzionali e, quindi, suscettibili di dismissione (magari tenendo conto, per gli immobili privi di valore storico-artistico, anche del grado di vetustà degli stessi, da cui deriverebbero costosi interventi di manutenzione, e di eventuali richieste di acquisto già pervenute e ritenute accoglibili).

In materia di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, si deve considerare il processo di *devolution* demaniale. Qualora l'Ente fosse in grado di valorizzare proprietà pubbliche del demanio, che insistono sul proprio territorio, ai sensi del D. Lgs. 85/2010 può chiederne il trasferimento ed utilizzarli per lo *sviluppo economico e civile della comunità di riferimento*<sup>39</sup>.

-----

Per quanto riguarda il procedimento di approvazione del Documento Unico di programmazione e della sua nota di aggiornamento, oltre al ciclo di pag. 19, si rimanda alla FAQ n. 10 AROCNET (<http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/Faq/ARCONET/Armonizzazione/>).

<sup>38</sup> La situazione attuale (leggi L. 56/2014, L. 190/2014, ...) consiglia comportamenti particolarmente cauti in tale materia, procedendo all'individuazione di nuovi modelli organizzativi che prevedano la creazione di uffici unici (magari coordinati a livello di Città Metropolitana) o operazione di *scouting* fra il personale soprannumerario, eccedente a rischio mobilità delle ex Amministrazioni provinciali.

<sup>39</sup> Ancora una volta cfr. la definizione offerta dal principio contabile applicato di cui all'allegato A/1 al concetto di programmazione. I conti sembrano tornare. Nel 2009, con il D.L. 49, da una parte ed il L. D. 15 dall'altra, si è dato il via ad un processo riformatore che nel volgere di pochi anni sembra manifestare con sempre maggiore chiarezza i propri effetti. Il circolo, anche alla luce della L. 124/2015, si sta chiudendo e le previsioni normative stanno dando vita ad un *loop* potenzialmente capace di innovare il modo di amministrare risorse economiche, patrimoniali, finanziari ed umane.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 5. Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio

Al fine di consentire operazioni di *benchmark* di natura economico-finanziaria e patrimoniale, ma soprattutto, per operare il monitoraggio in itinere ed *ex post*, anche se ancora non esiste un modello univocamente definito da apposito decreto ministeriale, il Piano degli indicatori (PDI) risulta un fondamentale strumento di *accountability* da predisporre in uno con il processo di programmazione e, quindi, con il bilancio di previsione finanziaria<sup>40</sup>.

*Al fine di illustrare gli obiettivi della gestione, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati, gli enti adottano il ... "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio", ... che:*

- a) *in riferimento al contenuto di ciascun programma e agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione dell'ente espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi del bilancio per il triennio della programmazione finanziaria e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti (rispetto ai target attesi);*
- b) *è parte integrante dei documenti di programmazione e di bilancio di ciascuna amministrazione pubblica. Esso viene divulgato anche attraverso pubblicazione sul sito internet istituzionale dell'amministrazione stessa nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", accessibile dalla pagina principale (home page);*
- c) *è coerente e si raccorda al sistema di obiettivi e indicatori adottati da ciascuna amministrazione ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*<sup>41</sup>

Fondamentale per l'Ente diviene la predisposizione di un sistema di KPI (*Key Performance Indicator*), al fine di misurare sia i livelli di *performance* organizzativa prodotti, che gli effettivi *standard* di qualità ed efficienza realizzati dall'Amministrazione.

Oggi esiste già un primo *panel* di 42 KPI, indicatori di efficacia, di qualità e di dimensionamento, condiviso a livello nazionale dalle principali Città italiane, che potrà essere considerato un buon punto di partenza da utilizzare per procedere ad elaborare nuovi *set* di indicatori, se possibili condivisi con i Comuni della Città Metropolitana o, almeno con quelli con i quali è possibile definire uno o più *cluster* omogenei (per numero di abitanti, per estensione, per imposizione fiscale, per servizi offerti, ...).

A questi primi indicatori, quindi, si procederà ad associarne altri. Un esempio, per riprendere il concetto del piano di razionalizzazione innanzi indicato (Cfr. Paragrafo 4, II, pag. 23, ultimo periodo), confluyente nel DUP, nonché per rappresentare i principi cardine contenuti nell'art. 1, c. 1,

<sup>40</sup> Combinato disposto dell'art. 18 *bis*, del D.Lgs. 118/2011 e del punto 4.2 dell'allegato A/1 a detto decreto. Al momento un ottimo strumento per operare alcune di queste operazioni di confronto è offerto da <http://www.openbilanci.it/>. Si sottolinea come nella riunione del 21.10.2015 la Commissione ARCONET ha avviato l'esame dello schema di decreto concernente il PDI.

<sup>41</sup> Aspetti già affrontati nel DPCM 28.12.2011, artt. 17 e 18, e successivamente ripresi nel decreto correttivo/integrativo a quello della sperimentazione, il D.Lgs. 126/2014, nonché, nella novella legislativa del giugno 2014, il D.L. 90. Considerando la cesura fatta nell'agosto 2014 al DPCM innanzi citato nella parte relativa a questo *set* di indicatori e come gli stessi risultano coerenti con le indicazioni offerte dalla Civit nel 2010, si terrà ancora in considerazione il modello approvato nel dicembre del 2011.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

della L. 241/1990, potrebbe riguardare l'introduzione di indicatori e processi che misurino l'economicità dell'azione amministrativa utilizzando un KPI strutturato secondo il modello matematico indicato a seguire.

$$\text{Efficacia} = \frac{\text{Obiettivi Programmati O.P.}}{\text{Risultati Raggiunti R.R.}} = \frac{\text{O.P.}}{\text{R.R.}}; \text{Efficienza} = \frac{\text{Risorse R.}}{\text{Risultati Raggiunti R.R.}} = \frac{\text{R.}}{\text{R.R.}}$$

$$\text{ECONOMICITA}' = \frac{\text{Efficacia}}{\text{Efficienza}} = \frac{\text{O.P./R.R.}}{\text{R./R.R.}} = \frac{\text{O.P.}}{\text{R.R.}} * \frac{\text{O.P.}}{\text{R.}} = \frac{\text{Obiettivi Programmati}}{\text{Risorse}}$$

*Performance* (attese)

**ECONOMICITA'** = -----

*Budget*(disponibile)

Partendo da queste formule si può affinare anche la misurazione che si vuole effettuare e nel rispetto degli artt. 196, c. 2 e 197, c. 4, nonché, dell'art. 147 *ter*, c. 1, del TUEL, *mixando* opportunamente le tecniche di ABC (*Activity Based Costing*) con quelle proprie delle relazioni industriali, si potrà procedere, ad esempio, a quantificare il CLUP, il costo del lavoro per unità di prodotto = VP/h (valore della produzione sul costo orario del lavoro), che si può leggere anche in termini di rapporto tra *performance* conseguite/risorse umane e strumentali utilizzate<sup>42</sup>.

L'essenza del PDI è condensabile in tre macro segmenti.

**1. Il Piano fa riferimento alle finalità perseguite dai programmi del bilancio di cui agli strumenti di programmazione dell'Ente e, in particolare, al livello, alla copertura e alla qualità dei servizi erogati (output e risultati. Vedi figg. 4-6), ovvero, all'impatto che i programmi di spesa, unitamente a fattori esogeni, intendono produrre sulla collettività, sul sistema economico e sul contesto di riferimento. Ciascuna finalità è caratterizzata da uno o più obiettivi<sup>43</sup> significativi che concorrono alla sua realizzazione.**

**2. Per ciascun programma, il Piano fornisce:**

- a) una descrizione sintetica degli obiettivi sottostanti che consente di individuare i potenziali destinatari o beneficiari del servizio/intervento e la sua significatività;
- b) il triennio di riferimento o l'eventuale arco temporale previsto per la sua realizzazione;

<sup>42</sup> Il PDI, permetterà al Ministero dell'Interno di elaborare il rapporto annuale di cui all'art. 228, c. 7, del D.Lgs. 267/2000, quindi, di produrre le varie serie storiche che, in fase di controllo di gestione, permetteranno di effettuare le opportune comparazioni e le necessarie modifiche. La maturità di questo processo rappresenterà un ulteriore elemento per la transizione verso i costi ed i fabbisogni *standard* e, quindi, verso la convergenza degli obiettivi di servizio degli Enti ai livelli essenziali delle prestazioni ed alle funzioni fondamentali di cui all'art. 117, c. 2, lett. m) e p), Cost. Il PDI, inoltre, potrebbe integrare anche ulteriori elementi che misurino la rilevanza esterna, ma anche quella interna dell'Amministrazione, ovvero che elementi che riguardino l'*Endorsement*, la qualità e l'impegno della classe politica, l'*Empowerment*, la pro-attività ed il *commitment* degli operatori della PA ai vari livelli, l'*Engagement*, il coinvolgimento degli attori del territorio (e non solo) e l'avviamento alla collaborazione e l'*Enforcement*, l'impegno e le varie misure di verifica dell'attuazione dei piani, dei programmi e, più in generale, della disciplina legale e regolamentare. 7 E che posso indirizzare e guidare l'operato dell'Ente e dei suoi operatori, tecnici e politici.

<sup>43</sup> Locuzione da leggere alla luce dell'art. 169, c. 3 *bis*, del D.Lgs. 267/2000.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

c) uno o più indicatori che consentono di misurare l'obiettivo e monitorare la sua realizzazione.

3. Per ciascun indicatore, il Piano fornisce:

- a) una definizione tecnica che consente di specificare ciò che l'indicatore misura e l'unità di misura di riferimento;
- b) la fonte del dato, ossia il sistema informativo interno, la rilevazione esterna o l'istituzione dalla quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore e che consente di verificarne la misurazione;
- c) il metodo o la formula applicata per il calcolo dell'indicatore;
- d) il valore "obiettivo" ossia il risultato atteso dell'indicatore con riferimento alla tempistica di realizzazione;
- e) l'ultimo valore effettivamente osservato dell'indicatore.

Il Piano, inoltre, deve individuare ... specifiche azioni ... per consolidare il sistema di indicatori di risultato disponibili<sup>44</sup>.

Relativamente alla costruzione degli indicatori come innanzi previsti, appare subito evidente il parallelismo con la scheda anagrafica dell'indicatore riportata nella Delibera n. 89/2010 dell'ex CIVIT.

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
| Nome dell'indicatore                                 | Titolo dell'indicatore   |                  |
| Descrizione dell'indicatore                          | Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?    | Cfr. 3. lett. a) |
| Razionale  | Perché si vuole misurare questo aspetto?   |                  |
| Obiettivo (di riferimento)                           | A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?  | Cfr. 3. lett. e) |
| Legami con altri indicatori                          | Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?   |                  |
| Data di approvazione dell'indicatore                 | Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?  |                  |
| Tipologia del dato / Formula / Formula               | Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?  | Cfr. 3. lett. c) |
| Fonte i dati   | Da dove si possono ottenere i dati necessari?  | Cfr. 3. lett. b) |
| Qualità dei dati                                     | Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?                        |                  |
| Frequenza di rilevazione                             | Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?                             |                  |
| Target (valore desiderato)                           | A che livello di performance si punta?   | Cfr. 3. lett. d) |
| Processo di sviluppo                                 | Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?   |                  |
| Responsabile dell'indicatore e del target se diverso | Chi ha l'incarico di controllare e rivedere le performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati? |                  |
| Responsabile della performance legate all'indicatore | Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?                                |                  |
| Che cosa sarà fatto?                                 | Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?                                     |                  |
| Reportistica   | Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?  |                  |

Fig. 12 Parallelismo scheda anagrafica indicatore CIVIT- punto 3 pag. 28.

<sup>44</sup> Cfr. le previsioni dell'art. 18 del DPCM 28.12.2011.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

In merito alle tecniche per la costruzione degli indicatori i suggerimenti possibili sono diversi, si pensi a quelli forniti dall'UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione attraverso l'UNI/PdR 5:2013<sup>45</sup>, o al modello dall'indiano *Centre for Good Governance* che attraverso la *Guide to Performance based Budgeting*<sup>46</sup> consiglia di utilizzare il criterio del CREAM per selezionarli:

- *Clear: Precise and unambiguous,*

Chiario: Preciso e inequivocabile;

- *Relevant: Appropriate to the set goal,*

Rilevante: Con un obiettivo appropriato;

- *Economic: Available or computable with reasonable cost,*

Economico: Disponibile o computabile ad un costo (inteso anche come impegno umano per la rilevazione) ragionevole;

- *Adequate: Provides sufficient basis to assess performance,*

Adeguato: Fornisce una base sufficiente sulla quale valutare il risultato;

- *Measurable: Quantifiable,*

Misurabile: Quantificabile.

Nel manuale *Performance "Measurement: Getting Results"*<sup>47</sup>, in uso ai *manager* (noi diremmo Direttori Generali e Dirigenti apicali) degli Enti Territoriali (Città e Contee) statunitensi, emblematico è il passaggio dove si legge "*what indicators should be tracked?*", ovvero, "quali indicatori è opportuno costruire?". Ed anche in questo caso la risposta non si allontana dalla previsioni del punto 3 di pagina 29. L'autore, infatti, asserisce che è necessario costruire indicatori utili a misurare i livelli di servizi offerti<sup>48</sup>, magari servendosi di **procedure proattive**, attraverso le quale gli attori del processo programmatico, insieme con gli attori del processo attuativo, definiscono cosa è preferibile procedere a misurare, con quale indicatore, indagando quale dimensione e utilizzando quale scala di misurazione.

L'adozione di simili procedure deve costituire il *trait d'union* tra una *process bottom-up*, ampiamente utilizzato nella fase definitoria degli obiettivi individuali, ed un *top-down*, oggi indispensabile per collegare la programmazione strategica a quella operativa.

La disciplina trova attuazione in quel processo iterativo e partecipato che guida l'individuazione dei contenuti del PEG (il Piano Esecutivo di Gestione), quindi, ai sensi del 169, c. 3 *bis*, del TUEL, anche del PDO (del Piano Dettagliato degli Obiettivi<sup>49</sup>) e del PdP (il Piano delle Performance).

Nel processo di raccordo tra il PdP e il PTPC e tra quest'ultimo e la misurazione della *performance* organizzative dell'Ente, utile può tornare l'utilizzo di indicatori individuati nel nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (per ulteriori info cfr. Determinazione ANAC 12/2015, in particolare i paragrafi 4.2.4, 4.3.4, 4.4.4, 4.5.4 - [http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/\\_Atto?ca=6314](http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=6314)).

<sup>45</sup> [http://catalogo.uni.com/pdr/pub/uni\\_pdr\\_5\\_2013.pdf](http://catalogo.uni.com/pdr/pub/uni_pdr_5_2013.pdf)

<sup>46</sup> Del Dr. B. Navin - <http://www.cgg.gov.in/workingpapers/WP-113-127.pdf>

<sup>47</sup> Hatry, Urban Institute e ICAM (International City/Country Management Association), 1999.

<sup>48</sup> La lettura del manuale, per quanto apparentemente datato, si ritiene opportuna, in quanto contiene ben cinque capitoli dedicati all'utilizzo di detti indicatori.

<sup>49</sup> Il riferimento al PDO scompare nelle modalità del controllo di gestione di cui all'art. 197, c. 2, lett. a) del D.Lgs. 267/2000 novellato dal D.Lgs. 126/2014.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

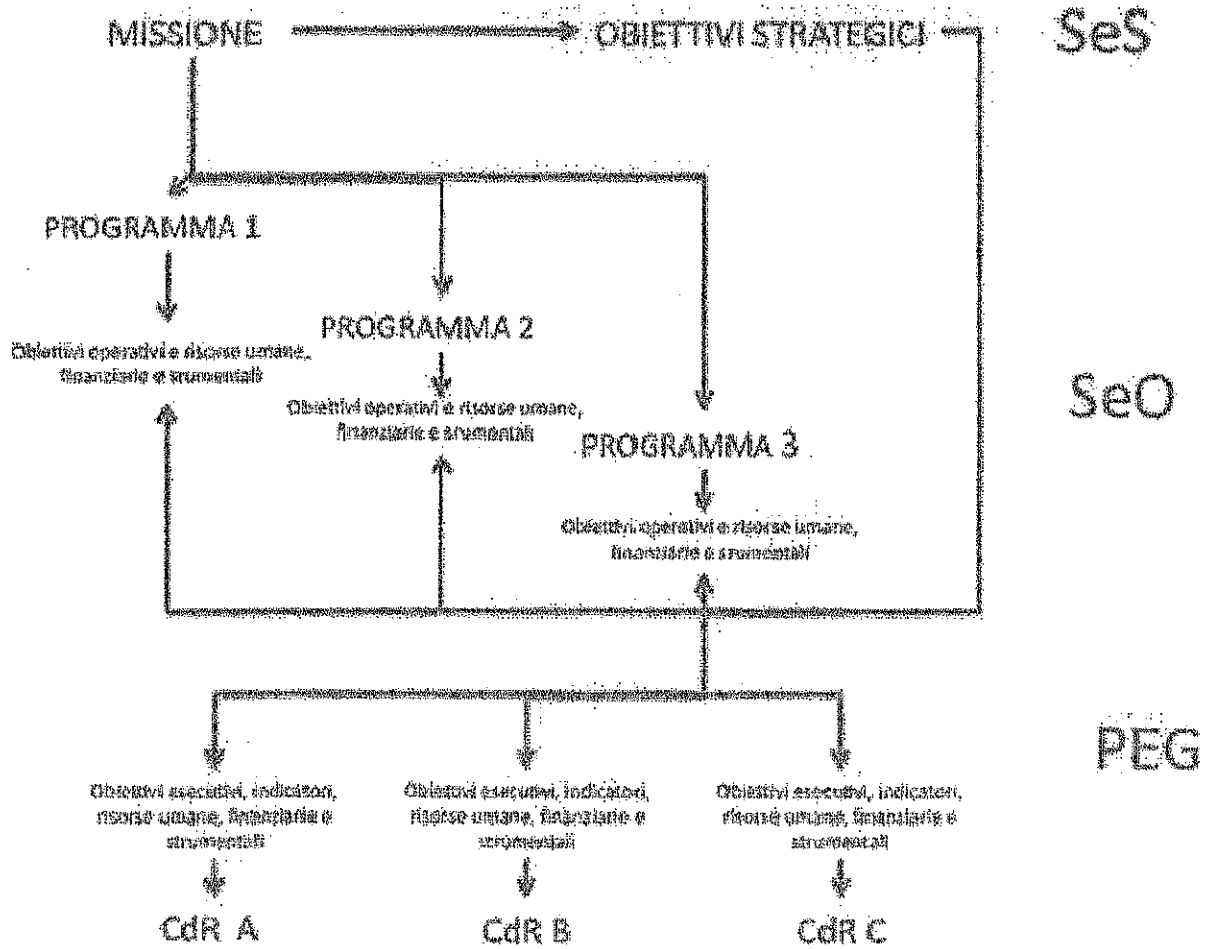


Fig. 13 Dalla SeS, passando per la SeO, al PEG.

Nel processo di rendicontazione, alla fine di ciascun esercizio finanziario, al rendiconto della gestione, è allegato il Piano con le **risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti**. In sede di consuntivo, al fine di poter operare nei termini innanzi indicati, gli obiettivi e gli indicatori selezionati, nonché i valori "obiettivo", ossia, i risultati attesi, per l'esercizio finanziario di riferimento e per l'arco temporale pluriennale, devono restare i medesimi di quelli indicati nella fase di previsione<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Nel secondo anno della sperimentazione il Piano è aggiornato tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, l'aggiornamento dei valori "obiettivo" e, per scorrimento, in relazione agli obiettivi già raggiunti o oggetto di ripianificazione.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 6. Introduzione al Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performances*<sup>51</sup>

La Legge Delega n. 15/2009 e il D. Lgs. n. 150/2009, come innanzi già indicato, hanno introdotto nel nostro ordinamento il concetto di “*performance*”, intesa come il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.

Questo processo di “modernizzazione” della P.A. è stato caratterizzato dalla “urgenza” di operare un profondo riassetto all'interno dell'amministrazione centrale e periferica italiana, introducendo misure che incidessero profondamente sullo *status* del pubblico impiego, impattando anche sull'organizzazione di enti ed amministrazioni, nonché sul sistema di interlocuzione sindacale.

Il legislatore riformista che nel 2009 si è occupato di questa disciplina ha proceduto:

- 1) al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici, per molti versi “ri-pubblicizzazione”<sup>52</sup> del rapporto di lavoro del personale delle PP.AA.;
- 2) introduzione del concetto di *performance*, di premialità ad essa collegata e di valutazione anche attraverso il giudizio degli utenti<sup>53</sup>;
- 3) valorizzazione dei meriti;
- 4) rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti in tema di rapporto di lavoro e della specifiche prerogative;
- 5) nuove disposizioni disciplinari;
- 6) introduzione di nuove forme di responsabilità per i dirigenti e per il personale.

L'art. 7 del Decreto dispone che **le amministrazioni pubbliche devono valutare annualmente la *performance* e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” (SMVP).**

**Il SMVP descrive le metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione delle *performances*, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la *performance* organizzativa e individuale.**

<sup>51</sup> Si ricorda come la materia non sia una novità assoluta nel nostro ordinamento in quanto sia i CCNL sottoscritti sul finire degli anni '90 del secolo scorso, che l'ex art. 147 del TUEL, ante riforma operata dall'art. 3, c. 1, lett. d), del D.L. 174/12 conv. in L. 213/12, richiamavano il concetto di *performance* organizzativa ed individuale attraverso la valutazione delle prestazioni sia del personale dirigenziale che di quello del comparto.

<sup>52</sup> Secondo altra dottrina, invece, di accentuazione dell'esistenza di un diritto privato differenziato (Cfr. tesi di G. D'Auria).

<sup>53</sup> Grimaldello virtuoso che scardina le vecchie abitudini burocratiche ed autoreferenziali della P.A. Utilizzando uno *slang* sempre anglofono, immediato è il collegamento alle procedure ed alle indagini di *customersatisfaction*. A tal proposito si segnala la possibilità di convergere verso comuni strumenti che possono essere d'ausilio per l'avvio di queste indagini, come quello offerto sul portale governativo <http://www.migliorapa.it/>. In questa fase di transizione verso un SMVP maturo, si suggerisce di utilizzare il modello rilevativo di cui all'allegato C.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui al presente documento, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, alla luce delle direttive adottate dall'ex Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 13 del citato Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010, n. 104 del 2 settembre 2010 e n. 112 del 28 ottobre 2010, e sulla base delle linee guida dell'ANCI – individua:

- 1) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- 2) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi esistenti di controllo manageriale;
- 3) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La definizione del Sistema, come previsto all'art. 30, c. 3, del D.Lgs 150/2009 è stata attribuita alle competenze dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'adozione del SMVP, invece, spetta all'Organo di indirizzo politico amministrativo dell'Amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato art. 7, c. 1, del Decreto.

Al fine di fornire massima trasparenza all'attività dell'Ente, il Sistema adottato, al pari di tutti i documenti contemplati nel D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Amministrazione.

Unitamente a questo documento si procederà a pubblicare il Piano della *Performance*, che ai sensi dell'art. 169, c. 3 *bis*, del D.Lgs. 267/2000, confluisce nel piano esecutivo di gestione e, quindi, nel DUP, la Relazione sulla *Performance* ed ogni altro documento programmatico o di rendicontazione ritenuto utile dall'Amministrazione per offrire completa *accountability* ai diversi portatori d'interesse.

Le previsioni contenute nell'art. 1, c. 1, lett. e), nell'art. 7, in particolare al c. 1, lett. b), nell'art. 17, c. 1, lett. r) e nell'art. 18, c. 7, della legge di “Delega al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, la Legge 7 agosto 2015, n. 124, in particolare, all'indomani della promulgazione dei suoi decreti attuativi, potrebbero richiedere di ricalibrare il presente sistema di misurazione e valutazione delle *performance*. L'impostazione resiliente del SMVP lo rende, comunque, sufficientemente idoneo ad accogliere quelle che saranno le future necessità di revisione.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 7. L'Organizzazione Comunale alla luce delle previsioni del D.Lgs.150/09

L'art. 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* che, l'art. 45 del D.Lgs. 165/2001, nel testo novellato dall'art. 57, c. 1, lett. b), del Decreto del 2009, collega all'Amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione.

L'art. 9 del Decreto di riforma della P.A., nell'introdurre la *performance individuale*, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei dirigenti/titolari di P.O. (e da qui, per analogia, ne discendono anche quelli relativi alla valutazione del Segretario Generale/Dirigente Apicale e delle Alte Professionalità) da quelli cui collegare la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

La struttura organizzativa del Comune di Molfetta, giusta Deliberazioni di Giunta Comunale nn. 146/2014, 182/2014 e 110/2015 si articola su 5 Settorie 2 Servizi di Staff:

- Affari generali e Innovazione;
- Programmazione Economico-Finanziaria e Fiscalità;
- Territorio;
- Lavori Pubblici;
- Welfare Cittadino;
  
- Segreteria Sindaco;
- Corpo di Polizia Locale.

Ad oggi ai suddetti Settori fanno riferimento 67 Unità Autonome con una dotazione organica di 398 posti, coperti in una percentuale del 61,8%.

### 8. Ambiti di misurazione e valutazione della *performance*

Il SMVP è articolato con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.Lgs. 150/2009 e a quelli propri della *mission* dell'Amministrazione e cioè:

1. la *performance organizzativa*, intesa come la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'Istituzione nel suo complesso;
2. la *performance individuale* dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa/Settore;
3. la *performance individuale* del personale non in posizione di responsabilità.

### 9. L'Albero della *performance*

Nella logica dell'"Albero della *performance*" (Delibera CiVIT n. 112/2010), concetto precursore alle forme di programmazione consolidate successivamente al 2011, il "Mandato istituzionale" e la "Missione" dell'Ente locale sono articolati in "aree strategiche", che risultano tuttora coerenti con la disciplina del Documento Unico di Programmazione.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali “campi” di azione entro cui l’Ente locale intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.

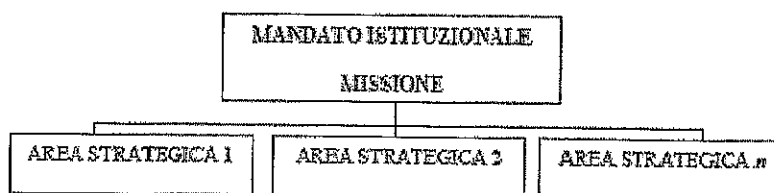


Fig. 14 Grafica essenziale e sintetica dell'albero delle *performance*, la genesi della ScS.

L'orizzonte strategico del Comune di Molfetta contempla, in modo non esaustivo, 6 principali assi d'intervento:

- 1) Lavoro e Sviluppo Economico;
- 2) Nuovo Porto;
- 3) Urbanistica, territorio e ambiente;
- 4) Politiche sociali e sport;
- 5) Cultura e Turismo;
- 6) Trasparenza e innovazione amministrativa.

Queste possono essere associate alle possibili aree strategiche che devono costituire l'impalcatura della programmazione di un'Amministrazione Territoriale:

- 1) Attività istituzionale ordinaria;
- 2) Sviluppo economico;
- 3) Sicurezza e legalità;
- 4) Welfare;
- 5) Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico;
- 6) Trasparenza e partecipazione;
- 7) Cultura e tempo libero.

L'area strategica denominata “Attività istituzionale ordinaria” fa riferimento (Delibera CiVIT 112/2010) a *quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo ... Nell'attività ordinaria vengono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione* (a prescindere dai Settori che svolgono le attività). Oggi, in considerazione del D.Lgs. 216/2010 e del DPCM 23 luglio 2014, quest'area rappresenta quella delle funzioni generali di amministrazione, gestione e controllo.

Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i “risultati attesi”<sup>54</sup> delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno, in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini/portatori

<sup>54</sup> Che nel PdP saranno incasellati nell'omonima colonna della griglia di cui all'Allegato A1 al SMVP.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

d'interesse. Gli *outcome* attesi devono essere coerenti sia con il Programma amministrativo di mandato del Sindaco che con i bisogni degli *stakeholders* (vedi figg. da 4 a 7).

Dagli *outcome*, adottando un processo che procede a ritroso, è possibile individuare uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici si ricolleghino all'attuazione dei programmi triennali del DUP del Comune e rappresentino, in corrispondenza di ciascuna annualità, il "risultato immediato" atteso dei programmi stessi<sup>55</sup>.

Un obiettivo strategico può essere anche espresso in termini di "prodotti" (*output*) da erogare (ad esempio, opere pubbliche, iniziative socio-culturali, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), se il relativo programma del DUP prevede la realizzazione di un'opera pubblica, un'innovazione di servizio, l'innalzamento dei "volumi di produzione" dei servizi esistenti, il miglioramento degli *standard* di qualità attesa dei servizi stessi, ecc.

| Aree strategiche                                | <i>Outcome</i><br>(Risultati Finali)  | Obiettivi strategici espressi in termini di <i>output</i><br>(Prodotti)   |
|---|---|---|
| Sicurezza e legalità                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione dei reati commessi;</li> <li>- Riduzione dei delitti e dei danni connessi ai reati;</li> <li>- Riduzione dell'entità dei danni patrimoniali o dei furti.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento delle ore di pattugliamento;</li> <li>- Riduzione dei tempi di risposta alle chiamate di intervento;</li> <li>- Incremento del numero dei reati investigati.</li> </ul>           |
| Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miglioramento del flusso del traffico;</li> <li>- Riduzione dei tempi di percorrenza;</li> <li>- Riduzione del numero di incidenti stradali nel territorio urbano.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione di una circonvallazione;</li> <li>- Incremento dei km di strada ammodernata;</li> <li>- Aumento dell'estensione del territorio a traffico limitato.</li> </ul>                 |
| Welfare   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del numero dei ragazzi che conseguono più elevati livelli di istruzione;</li> <li>- Aumento del numero dei ragazzi che frequentano la scuola;</li> <li>- Aumento del numero dei ragazzi che trovano un lavoro;</li> <li>- Riduzione del numero dei ragazzi coinvolti in attività criminali.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzare iniziative di recupero per giovani a rischio di dispersione;</li> <li>- Aumentare il numero di programmi educativi;</li> <li>- Potenziare l'attività di reinserimento.</li> </ul> |

Tab. 1 I "frutti" dell'albero delle *performance*: esempi di *output* e di *outcome*, nella rappresentazione a matrice.

Gli obiettivi strategici, ad esempio, dell'Area "Attività istituzionale ordinaria" possono essere espressi anche in termini di "risorse" (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero di tributi, *fundraising* a valere su risorse UE e non solo, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, sistematizzazione dei servizi, ecc.), se il DUP prevede specifici programmi finalizzati al miglioramento della capacità dell'Ente di riscuotere i tributi, allo sviluppo di un clima di lavoro positivo, all'innalzamento delle competenze del personale, alla riduzione dei costi, alla definizione delle carte dei servizi, ecc.<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Nel passaggio dalla dimensione temporale almeno triennale a quella annuale, si può scendere lungo la catena del diagramma di flusso di cui alla fig. 4 di un livello e, quindi, arrivare alla rilevazione/misurazione del risultato prodotto in relazione all'*output*. In quest'ottica, si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un "procedimento amministrativo", più o meno complesso e articolato o di un "processo operativo", o segmento di esso, capace di generare risultati che esplicano i propri effetti in modo immediato, nel corso della/e annualità considerata/e.

<sup>56</sup> Anche in questo caso la collocazione degli *output* o degli *input* nel PdP è la medesima dell'*outcome*



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede, di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi operativi condensati nella "Scheda Obiettivi strategici triennali e operativi annuali per il triennio  $n - n+2$ ", che illustra gli obiettivi annuali/infrannuali che l'Amministrazione prefigura di raggiungere (frutto del combinato tra la colonna risultati attesi e quella *target*). La scheda (cfr. Allegato A1), inoltre, contiene il riferimento:

- dell'indicatore utilizzabile per le operazioni di misurazione del livello di *performance* raggiunto in riferimento al singolo obiettivo;
- dell'unità operativa responsabile al raggiungimento e delle fonti/modalità di misurazione (calcolo) del risultato realizzato;
- del *target* atteso (valore dell'obiettivo annuale da raggiungere);
- del risultato raggiunto (valore assoluto e percentuale di raggiungimento rispetto al *target*).

Nell'elaborazione del PEG/PDO, invece, insieme agli obiettivi operativi si procederà ad indicare le risorse finanziarie, umane e strumentali dedicate al raggiungimento dell'obiettivo ed alla realizzazione della/e attività ad esso collegate.

Il seguente schema illustra una elaborazione dell'Albero della *performance* adottabile del Comune di Molfetta, nel passaggio logico dal livello macro di cui all'art. 46, c. 3 del TUEL al livello più concreto e rilevante per gli *stakeholders*, quello dei risultati ottenuti nell'immediato, *output* e nel volgere di un arco di tempo pluriennale, quali impatti complessivamente prodotti, *outcome*<sup>57</sup>.

Nella lettura dello schema seguente le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (Settori), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.

<sup>57</sup> Al fine di semplificare la costruzione dell'albero, laddove l'Ente decidesse di non utilizzare altro tipo di *software*, si suggerisce l'utilizzo di un programma *free*, utilizzabile direttamente *on-line*: <http://www.govperformance.net/>. Con GOVperformance l'Amministrazione ha una traccia per la redazione del Piano delle Performance, per l'aggiornamento degli indicatori di risultato, per eseguire misure di *benchmarking*: almeno con gli utilizzatori del medesimo prodotto, per condividere i risultati con gli *stakeholders* e con la *community* di GOVperformance, nonché per l'implementazione di alcune procedure di cui alla L.190/2012, recentemente disciplinate dal punto di vista tecnico dall'ANAC. Si segnala come questo prodotto, vista la sua natura, potrebbe essere progressivamente abbandonato dai suoi realizzatori.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

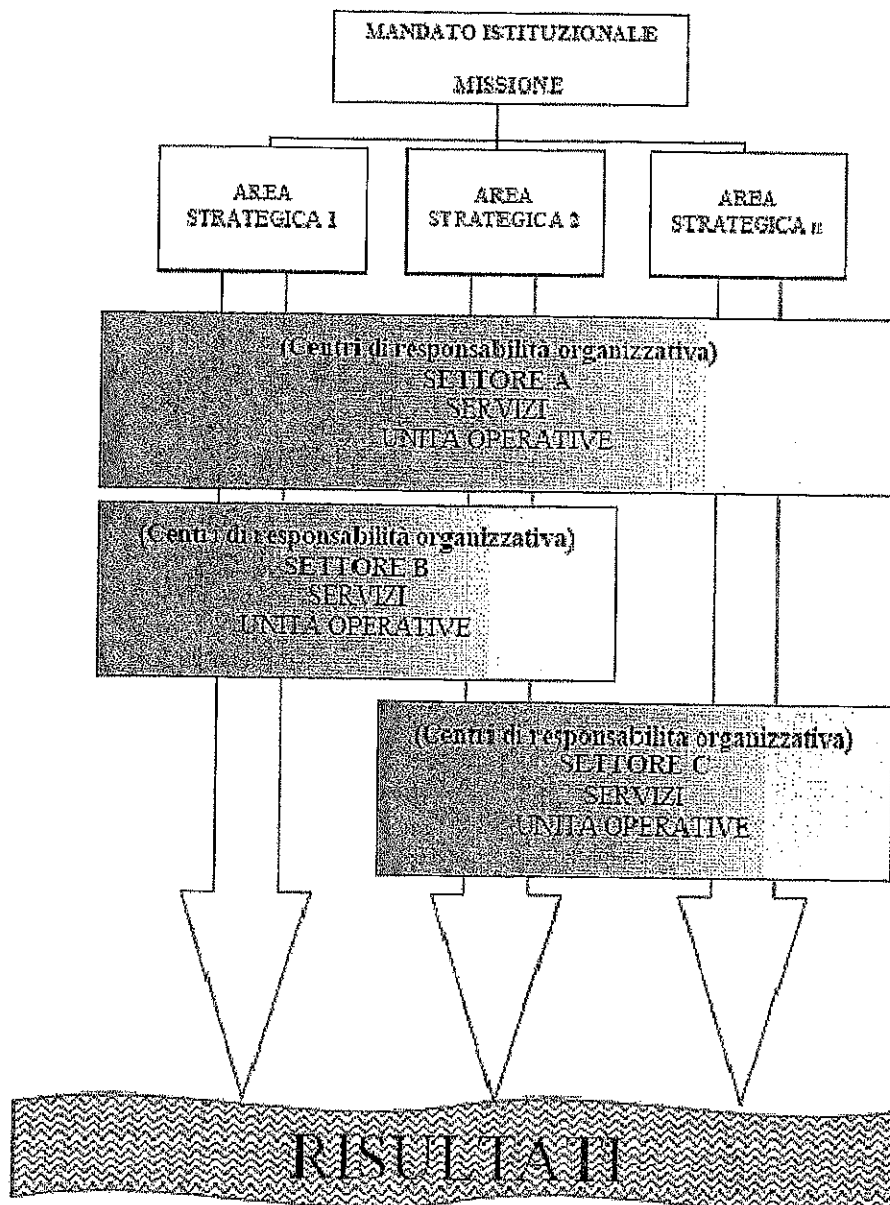


Fig. 15 Dal mandato istituzionale ai risultati di breve e medio/lungo termine.  
Parziale esempio grafico di albero delle *performance* dell'Ente da estendere ai vari Servizi attivi.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 10. Funzioni e soggetti attuatori del ciclo della *performance*

Al fine di rappresentare in modo sintetico e chiaro i protagonisti del ciclo della *performance*, riconoscendo l'importanza vitale ricoperta dal personale comunale nella realizzazione, implementazione e, per diversi aspetti, definizione degli obiettivi municipali, direttamente derivanti dalle *policy* espresse dall'Amministrazione, nello schema che segue si è proceduto ad individuare a quale soggetto corrisponde il compito/responsabilità di attuare le diverse funzioni disciplinate dal D.Lgs. 150/2009.

| Funzioni   | Soggetto attuatore  | Riferimenti e note                               |
|--|---|--|
| Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la <i>performance</i> individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ". | L'Amministrazione Comunale  | art. 3, c. 4 e art. 7, c. 1                      |
| Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ", in sede di prima applicazione.   | L'Organismo Indipendente di Valutazione   | art. 30, c. 3                                    |
| Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione.   | Gli Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei Dirigenti                | art. 4, c. 2, lett. c) e art. 6, cc. 1 e 2       |
| Misurazione e valutazione della <i>performance</i> , con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli Dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati.              | L'Amministrazione Comunale  | art. 3, c. 2 e art. 4, c. 2, lett. d), e) ed f)  |
| Programmazione (triennale) degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio.  | Gli Organi di indirizzo politico-amministrativo   | art. 4, c. 2, lett. a) e b) e art. 5, c. 1       |
| Misurazione e valutazione della <i>performance</i> di ciascuna Struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti.   | L'Organismo Indipendente di Valutazione con l'ausilio della Struttura Tecnica Permanente      | art. 7, c. 2, lett. a) e art. 14, c. 4, lett. e) |
| Misurazione della <i>performance</i> di ciascuna unità organizzativa/Settore   | Dirigenti e Personaleresponsabile di Unità Organizzative                                      | art. 3, c. 2                                     |
| Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa/Settore in posizione di autonomia e responsabilità   | Dirigenti, l'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sindaco                                | art. 9, c. 1 lett. c)                            |
| Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale   | Dirigenti   | art. 9, c. 2                                     |
| Compilazione della graduatoria per settori delle valutazioni individuali   | La Struttura Tecnica Permanente dietro indicazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione | art. 19, c. 1                                    |
| Redazione annuale (entro il 31 gennaio) di un documento programmatico triennale, denominato "Piano della <i>performance</i> " (in uno con il PEG all'interno del DUP)  | L'Organo di indirizzo politico amministrativo   | art. 10, c. 1, lett. a)                          |
| Redazione annuale di un documento ( da adottare entro il 30 giugno) denominato "Relazione sulla <i>performance</i> " che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi   | L'Organo di indirizzo politico amministrativo   | art. 10, c. 1, lett. b)                          |





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|   |  |  |
|---|--|--|
| programmati   |  |  |
| Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente (che unitamente con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di cui all'art. 1, c. 8, della L. 190/2012, si raccorda con il PdP, il Piano delle <i>Performance</i> ) | L'Organo di indirizzo politico amministrativo  | Ex art. 11, c. 2, sostituito dall'art. 10 del D.Lgs. 33/2013 |
| Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicare le criticità  | L'Organismo Indipendente di Valutazione  | art. 14, c. 4, lett. a) e b)                                 |
| Convalidare la "Relazione sulla <i>performance</i> ", condizione per l'accesso agli strumenti premiali  | L'Organismo Indipendente di Valutazione  | art. 14, c. 4, lett. (c e c. 6                               |
| Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché l'utilizzo dei premi   | L'Organismo Indipendente di Valutazione  | art. 14, c. 4, lett. (d                                      |
| Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volto a rilevare il livello di benessere organizzativo   | L'Organismo Indipendente di Valutazione (unitamente al Comitato Unico di Garanzia) per il tramite della Struttura Tecnica Permanente | art. 14, c. 5  |
| Realizzare la/e Giornata/e della Trasparenza per presentare il Piano e la Relazione sulla <i>Performance</i> ai diversi portatori d'interesse.  | L'Amministrazione Comunale   | art. 10, c. 6, D.Lgs. 33/2013.                               |

L'Orga  
Indiper  
di  
Valutaz

Tab. 2 I protagonisti del ciclo della *performance*, le loro funzioni e le fonti di legittimazione

Le funzioni innanzi indicate devono essere completate con quelle previste dai documenti programmatori dell'Ente ed in particolare dal "**Regolamento di istituzione e di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance***".

Le attività dell'OIV, ai sensi dell'art. 14, c. 9, del D.Lgs. 150/2009, saranno supportate da una Struttura Tecnica Permanente *dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni*.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 11. Gli ambiti di analisi della performance organizzativa

L'attività di **misurazione della performance organizzativa** si traduce nella raccolta di dati e informazioni, mediante **indicatori**, da parte del sistema informativo istituzionale o attraverso altri processi rilevativi. La base di partenza per la gestione di detta procedura è fornita dalla scheda di cui all'**Allegato A1**.

La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (**multidimensionalità** del concetto di *performance*). Il sistema informativo istituzionale, ove assente/carente, le forme di rilevazione all'uopo predisposte dai **responsabili dei servizi** d'intesa con l'OIV, devono **produrre, con periodicità, i dati e le informazioni necessarie alle attività di misurazione e valutazione**. Se il sistema in parola non dovesse apparire in grado di produrre tali informazioni dovrà essere necessariamente potenziato o bisognerà trovare ausili/procedure che possano supplire a detta carenza.

**L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione**. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione oggettiva delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici (cfr. riga 12 della matrice del paragrafo 10 e penultimo capoverso del paragrafo 6), coerenti con il "Regolamento di istituzione e di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*", che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

Nel caso del Comune di Molfetta, coerentemente con le previsioni legislative nazionali, l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa verterà, progressivamente, sui seguenti ambiti di analisi della performance<sup>58</sup>:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (verifica dell'attuazione del processo Ricognizione-Impatti, richiamato dalla Delibera 89/2010 della CiVIT e condensato nel diagramma presente a pag. 11 del presente documento);
- 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 (coerenza con crono programmi e *gant*), degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti<sup>59</sup>, del livello previsto di assorbimento delle risorse (rendicontato da ogni responsabile delle Strutture/Servicesi municipali e verificato dai Revisori dei Conti);
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive<sup>60</sup>;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi<sup>61</sup>, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi<sup>62</sup>;

<sup>58</sup>Cfr. art. 8, D.Lgs. 150/2009.

<sup>59</sup> Attraverso strumenti di *accountability ex ante* come le carte dei servizi.

<sup>60</sup> Indagini di *customer*. Cfr. "Tools on line" n. 3.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

e) il conseguimento di condizioni durevoli di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale (certificate dal Responsabile del Servizio Finanziario con il possibile contributo del Collegio dei Revisori dei Conti).

Il modello suddetto potrà essere **integrato** con ulteriori, specifiche sezioni concernenti:

f) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità<sup>63</sup> (**salute organizzativa**);

g) 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 (**salute relazionale**);

h) effettuazione di confronti con le *performance* organizzative di altre amministrazioni pubbliche comparabili (**benchmarking**).

Anche l'operazione sulla verifica dello stato di attuazione dei programmi è un elemento che non deve essere tralasciato nell'effettuazione della misurazione suddetta o, ove lo stesso fosse prodotto successivamente (per esigenze organizzative interne o per disposizioni ministeriali, legge D.M. Interni), potrà trovare nella misurazione di cui innanzi utili elementi sui quali potersi strutturare.

Il presente SMVP, anche se dotato di caratteristiche di resilienza intrinseca, rappresenta la versione *alfa* di uno strumento che, per il raggiungimento della sua piena maturità, è auspicabile che venga sottoposto ad un confronto franco e costruttivo con le risorse umane dell'Amministrazione e con gli *stakeholders* esterni all'Ente<sup>64</sup>. Il SMVP, al pari del processo di programmazione (*processo iterativo, per aggiustamenti progressivi*)<sup>65</sup>, deve essere pronto a plasmarsi e ad evolversi in funzione delle previsioni normative nazionali e delle decisioni politico/tecniche assunte sul territorio.

Si passa di seguito alla descrizione dei cinque ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiamati in precedenza *sub a), b), c) d) ed e)*.

### **a) ATTUAZIONE DELLE POLITICHE ATTIVATE SULLA SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITÀ**

<sup>61</sup> Attraverso il progressivo passaggio ai costi e fabbisogni *standard*, nonché attraverso il rispetto degli obiettivi di convergenza.

<sup>62</sup> A tal proposito si suggerisce di programmare questa dimensione di efficientamento dei servizi attraverso il coordinamento con la disciplina nazionale di riduzione degli oneri amministrativi: <http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1173342/dpcm%2028%20maggio%202014%20programma%20oneri%20amministrativi.pdf>

<sup>63</sup> Opportunamente documentato dal CUG, il Comitato Unico di Garanzia istituito internamente all'Ente.

<sup>64</sup> Detta procedura potrà essere condotta in contemporanea con l'indagine sul benessere organizzativo. Per approfondimenti si suggerisce l'analisi del manuale *Benessere Organizzativo – Per migliorare la qualità del lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche*, F. Avallone, M. Bonaretti, Rubettino Editore, Roma 2003, nonché la consultazione del materiale presentato in occasione della giornata formativa, rivolta al personale del Comune di Molfetta, in materia di "Etica Pubblica" del 18/12/2014, all'interno della quale è stata presentato un modello d'indagine sia sul benessere organizzativo del personale che sui fondamenti della cultura etica dell'Amministrazione (*check list* prodotta a partire dalla matrice di M. Kaptein "*Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model*", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 29, Edizione n. 7, pagg. 923–947, ottobre 2008).

<sup>65</sup> Cfr. definizione di programmazione a pag. 7.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Il sistema di misurazione deve fornire informazioni utili per valutare gli impatti (*outcome*) effettivamente prodotti dall'azione amministrativa dell'Ente nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni della collettività<sup>66</sup>.

In particolare, si rende necessario identificare *ex ante* gli impatti attesi che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e occorre fornire *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

Coerentemente con il principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, l'allegato A/1 al D.Lgs. 118/2011, come novellato dal D.Lgs. 126/2014, al concetto di impatti, si collega quello relativo ai risultati riferiti alle finalità e obiettivi di gestione da rilevare nel medio periodo (vedi fig. 7 a pag. 13). Le finalità e gli obiettivi di gestione devono essere misurabili e monitorabili<sup>67</sup> in modo da potere verificare il loro grado di raggiungimento e gli eventuali scostamenti fra risultati attesi (*performance attese*) ed effettivi (*performance conseguite*), anche al fine di consentire ai portatori d'interesse di valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

*I risultati riferiti alle finalità sono rilevabili (rispetto al gantt/cronoprogramma adottato) nel medio periodo (outcome intermedi) e sono espressi in termini di impatto atteso sui bisogni esterni quale effetto dell'attuazione di politiche, programmi ed eventuali progetti.*

*I risultati riferiti agli obiettivi di gestione, nei quali si declinano le politiche, i programmi e gli eventuali progetti dell'ente, sono rilevabili nel breve termine (output) e possono essere espressi in termini di:*

- a) *efficacia, intesa quale grado di conseguimento degli obiettivi di gestione. Per gli enti locali i risultati in termini di efficacia possono essere letti secondo profili di qualità, di equità dei servizi<sup>68</sup> e di soddisfazione dell'utenza.*
- b) *efficienza, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta<sup>69</sup>.*

<sup>66</sup> Cfr. Delibera CIVIT n. 112/2010, paragrafo 2.2., lett. c).

<sup>67</sup> Un momento obbligatorio di monitoraggio deve avvenire (salvo slittamenti nell'approvazione dei bilanci disposte dal Ministero dell'Interno) entro il 31/7 di ogni anno, come previsto al punto 4.2, lett. g) dell'allegato A/1, attraverso la produzione dello schema di delibera di assentamento del bilancio, comprendente lo stato di attuazione dei programmi e il controllo della salvaguardia degli equilibri di bilancio, che la Giunta presenta al Consiglio entro il 31 luglio di ogni anno;

<sup>68</sup> Cfr. a tal proposito i cc. 1 e 2 dell'art. 41 della Carta di Nizza i quali prevedono che:

1. Ogni individuo ha diritto a che le questioni che lo riguardano siano trattate in modo imparziale, equo ed entro un termine ragionevole dalle istituzioni e dagli organi dell'Unione.

2. Tale diritto comprende in particolare:

- il diritto di ogni individuo di essere ascoltato prima che nei suoi confronti venga adottato un provvedimento individuale che gli rechi pregiudizio,
- il diritto di ogni individuo di accedere al fascicolo che lo riguarda, nel rispetto dei legittimi interessi della riservatezza e del segreto professionale,
- l'obbligo per l'amministrazione di motivare le proprie decisioni.

Facile appare il collegamento con la normativa sul procedimento amministrativo presente nel nostro ordinamento con il D.Lgs. 241/1990 e ss.mm.ii., nonché con quella sull'accesso ai documenti amministrativi, ovvero, il D.P.R. 184/2006, a quella sull'accesso civico introdotta dall'art. 5 del D.Lgs. 33/2013, oltre alla regolamentazione interna all'Ente civico molfettese, come il Regolamento approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 21 del 18 novembre 2013 (<http://www.comune.molfetta.ba.it/wp-content/uploads/2014/06/regolamento-procedimento-amministrativo.pdf>).

<sup>69</sup> Cfr. con i KPI riportati al paragrafo 5. Sull'argomento si tornerà a pag. 54, lett. d) del presente paragrafo.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Gli impatti rappresentano gli esiti finali delle politiche pubbliche attuate, ovverosia i cambiamenti espressi in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Gli impatti devono essere osservati, mediante il ricorso ad appositi indicatori (vedi paragrafo 5).

Occorre evidenziare che gli impatti effettivamente conseguiti possono dipendere solo in parte dagli sforzi profusi dall'Amministrazione civica molfettese. Esistono "fattori esterni" che contribuiscono – positivamente o negativamente – al conseguimento dei risultati finali (cfr. *swotanalysis* al paragrafo 1). Si considerino, ad esempio, i fenomeni ambientali, economici e sociali (mutamenti climatici, crisi generale dell'economia, cambiamento degli stili di vita, ecc.), quelli legati al sistema economico, giuridico e sociale che caratterizza l'area territoriale di riferimento del Comune (dimensione del c.d. "capitale sociale", produzione legislativa compulsiva del legislatore nazionale ed in parte europeo che crea instabilità ripetuta nel sistema, nella competitività delle imprese locali, ecc.) e quelli che dipendono dall'azione di altri attori pubblici e privati (Organizzazioni internazionali, Unione Europea, Governo nazionale, regionale e metropolitano, enti locali limitrofi, altre PP.AA., enti *non profit*, imprese private, famiglie, singoli cittadini, portatori d'interessi diffusi o collettivi, ecc.). Tali fattori, non di rado, sono difficili da governare. Tuttavia, devono essere necessariamente presi in considerazione allo scopo di interpretare correttamente la *performance* organizzativa dell'Ente sotto il profilo degli *outcome*.

A tal fine, l'analisi degli impatti richiede l'identificazione dei principali *contributor*, ovverosia degli attori esterni pubblici/privati che concorrono al conseguimento degli *outcome*; inoltre, si rende necessario esplicitare la figura del *leader*, ovverosia del soggetto che coordina l'azione dei vari *contributor*, condizionando in maniera determinante il conseguimento degli *outcome*<sup>70</sup>.

Preme, infine sottolineare che il Comune di Molfetta può assumere il ruolo di *leader* o *dicontributor* a seconda delle funzioni che è chiamato a svolgere e, soprattutto, delle risorse che, di fatto, è in grado di mettere in campo.

### **b) 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**

Come detto in precedenza, i programmi contenuti nel DUP e nel PEG (inclusivo del PDO e del PdP, condensati e comunicati ai portatori d'interesse interni ed esterni attraverso lo schema di cui all'Allegato A1) individuano gli obiettivi strategici e quelli operativi.

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo, stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.

<sup>70</sup> Per ulteriori approfondimenti in merito all'identificazione degli *outcome* e dei connessi indicatori, si rimanda il lettore alle pagg. 21 e seguenti della Deliberazione 89/2010 della CIVIT.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Nella pagina seguente, si riporta nuovamente la scheda anagrafica già presentata a fig. 12 del paragrafo 5, da compilare per ciascun indicatore strategico e operativo (modulata partendo dalla delibera n. 89/2010 della CiVIT e dalla Linea Guida *Bis* dell'ANCI in materia di ciclo della *performance* del 22 dicembre 2010, alla luce delle previsioni contenute nella versione originaria dell'art. 18 del D.Lgs. 118/2011, che ai sensi del presente SMVP è da prendere in considerazione in attesa di un futuro decreto che potrebbe modificare la specifica disciplina).

I soggetti deputati all'individuazione degli indicatori (organi politici e tecnici nella fase di definizione ed OIV in quella di valutazione della congruità degli stessi) possono limitarsi a considerare gli ambiti definiti nel terzo segmento del PDI indicato al paragrafo 5 (pag. 29), ovvero, considerare solo le righe della tabella seguente in corrispondenza delle quali è riportato il riferimento al c. 3.

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
| Nome dell'indicatore  | Titolo dell'indicatore  |                  |
| Descrizione dell'indicatore                                 | Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?           | Cfr. 3. lett. a) |
| Razionale   | Perché si vuole misurare questo aspetto?  |                  |
| Obiettivo (di riferimento)                                  | A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?   | Cfr. 3. lett. e) |
| Legami con altri indicatori                                 | Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?  |                  |
| Data di approvazione dell'indicatore                        | Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?   |                  |
| Tipo di calcolo - Formula / Formato                         | Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?         |                  |
| Fonte dei dati  | Da dove si possono ottenere i dati necessari?   | Cfr. 3. lett. c) |
| Qualità dei dati  | Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?                               | Cfr. 3. lett. b) |
| Frequenza di rilevazione                                    | Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?                                    |                  |
| Target (valore desiderato)                                  | A che livello di <i>performance</i> si punta?   | Cfr. 3. lett. d) |
| Processo di sviluppo  | Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?  |                  |
| Responsabile dell'indicatore e del target e diverso         | Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al target) e di raccogliere i dati? |                  |
| Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore | Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?                                |                  |
| Che cosa si fa?   | Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?  |                  |
| Reportistica  | Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?   |                  |

Tab. 3 La scheda anagrafica degli indicatori e le aree minime da prendere in considerazione.

Al fine di scongiurare postumi interventi ermeneutici nell'interpretazione degli indicatori, i soggetti, in prima battuta chiamati ad un'efficace individuazione degli stessi, devono sottoporli ad un *test* di validazione, così come consigliato al paragrafo 4.2. della delibera n. 89/2010 della CiVIT e nella Linea Guida *Bis* dell'ANCI innanzi richiamata.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Nella pagina successiva, si riportano due tabelle utili al fine di testare la "fattibilità informativa" e di validare la "qualità" di ciascun indicatore.

Test per l'affidabilità informativa degli indicatori

| Lista degli indicatori da valutare                           | Indicatore 1 | Indicatore 2 | Indicatore n |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Responsabile dell'alimentazione dati                         |              |              |              |
| Data reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Ente |              |              |              |
| Periodicità di rilevazione (giorni)                          |              |              |              |
| Tempestività del dato (giorni)                               |              |              |              |
| Verificabilità del dato (SI/NO)                              |              |              |              |
| Eccellenza ex ante del dato (Scala 0-10)                     |              |              |              |
| Supporto informativo (cartaceo o elettronico)                |              |              |              |
| Applicativo a supporto                                       |              |              |              |

Test di validazione della qualità degli indicatori

| Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10) |  | Indicatore 1 | Indicatore 2 | Indicatore n |
|--|--|--------------|--------------|--------------|
| Comprensibilità  | Chiarmente definito  |              |              |              |
|  | Contestualizzato   |              |              |              |
|  | Concreto (misurabile)  |              |              |              |
|  | Assenza di ambiguità circa le sue finalità                                       |              |              |              |
| Rilevanza  | Si riferisce ai programmi  |              |              |              |
|  | Utile e significativo per gli utilizzatori                                       |              |              |              |
|  | Attribuibile alle attività chiave  |              |              |              |
| Confrontabilità  | Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard  |              |              |              |
| Fattibilità  | Fattibile a livello finanziario  |              |              |              |
|  | Fattibile in termini temporali   |              |              |              |
|  | Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti                        |              |              |              |
| Affidabilità   | Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze) |              |              |              |
|  | Compiete il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori            |              |              |              |
| Giudizio complessivo                                   | Si basa su dati di qualità   |              |              |              |

Tabb. 4 Possibili soluzioni di test per l'affidabilità e la qualità degli indicatori.

**Nelle Schede di cui all'allegato A1**, seguendo le indicazioni fornite dal legislatore, in particolare, nell'ultimo lustro, **occorrerà inserire anche obiettivi di qualità (attesa) dei servizi.**

Con particolare riferimento all'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi pubblici locali attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), si fa riferimento, di seguito, alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alla Delibera CIVIT n. 88/2010.

Le linee in parola definiscono, tra l'altro, le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi pubblici (Delibera CIVIT n. 88/2010, pagg. 5-6, 8).

*La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati...In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:*

- le principali caratteristiche del servizio;
- le modalità di erogazione;





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

Per individuare correttamente servizi erogati è consigliato basarsi su un **processo di mappatura strategica**, partendo dal modello organizzativo comunale indicato al paragrafo 7.

La mappa strategica così realizzata sarà lo strumento di base per effettuare la valutazione della *performance* organizzativa delle unità organizzative, dei servizi e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura ad albero che, una volta a regime, dalle funzioni primarie, generali e di supporto, giunga fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ambiti ad indicatori appropriati. Tale mappa, prodotta dai responsabili dei servizi unitamente alla struttura tecnica permanente o ad altra cabina di regia individuata dall'Amministrazione, dovrà collegare le funzioni e i servizi in cui le funzioni stesse si articolano, con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente, inoltre, l'analisi della *performance* a livello di servizio/unità organizzativa.

I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i *target* definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua *declinazione operativa nel Piano della performance*.

Per la definizione di tale mappa, il sistema potrebbe avvalersi o delle aree strategiche individuate a pag 35 o potrebbe ricorrere a strumenti come la "**Catena strategica del valore**". Questa è ricavata dal modello della catena del valore di *Michael Porter*<sup>71</sup>, che distingue le attività primarie (evidenziate in grigio nella figura, contrazione delle sette precedentemente trattate) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

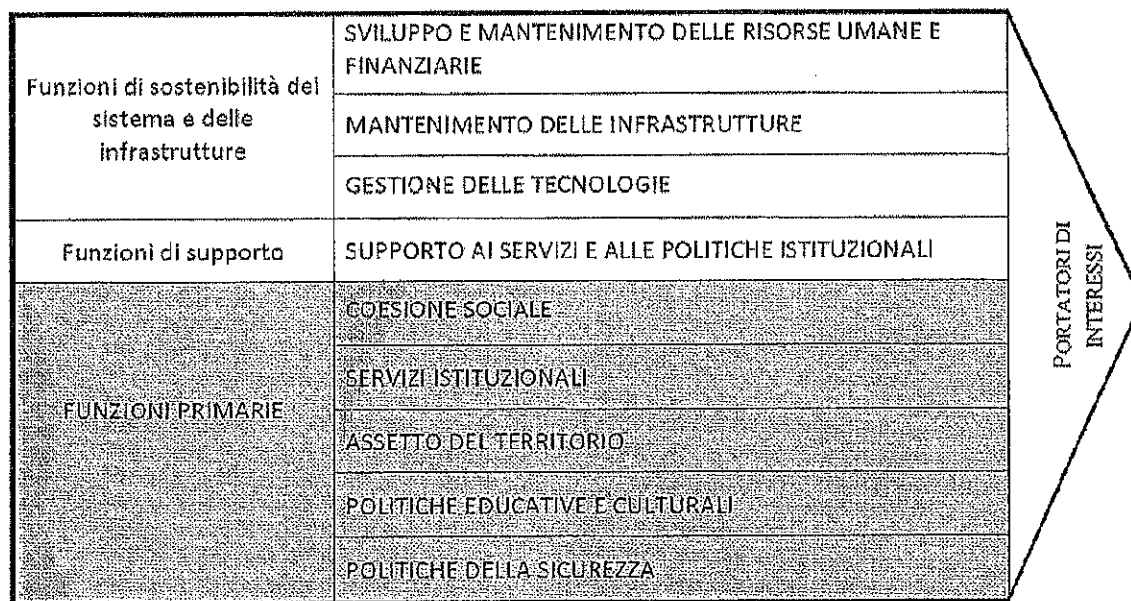


Fig. 16 La catena strategica del valore.

<sup>71</sup> Fonte: *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Michael E. Porter, Free Press, New York, 1985.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è raffigurato nelle tabelle seguenti, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'Ente.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

| Macrofunzione  | Funzione  | Servizi                                     |  |
|--|---|---|--|
| Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture | Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie | Gestione risorse umane                      |  |
|  |   | Sviluppo risorse umane                      |  |
|  |   | Bilancio e programmazione                   |  |
|  |   | Contabilità generale                        |  |
|  |   | Gestione del patrimonio                     |  |
|  |   | Tributi                                     |  |
|  | Mantenimento delle infrastrutture                         | Gestione e sviluppo delle tecnologie        | Società partecipate                          |
|  |   |   | Manutenzione stabili di proprietà del comune |
|  |   |   | Innovazioni tecnologiche                     |
| Funzioni di supporto   | Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali        | Gestione servizi informativi                |  |
|  |   | Sviluppo serv. Informativi                  |  |
|  |   | Approvvigionamenti                          |  |
|  |   | Stampa                                      |  |
|  |   | Comunicazione                               |  |
|  |   | Sicurezza del lavoro                        |  |
|  |   | Servizio legale                             |  |
|  |   | Pianificazione e controllo strategico       |  |
|  |   | Controllo di gestione                       |  |
|  |   | Supporto agli organi collegiali /politici   |  |
|  |   | Affari generali                             |  |
|  |   | Servizi statistici                          |  |
|  |   | Magazzino                                   |  |
|  |   | Autoparco                                   |  |
|  |   | Politiche comunitarie                       |  |
| Appalti opere pubbliche e manutenzione                       |   |   |  |
| Funzioni primarie  | Coesione sociale  | Disabilità e infermità mentale              |  |
|  |   | Anziani                                     |  |
|  |   | Asili nido                                  |  |
|  |   | Famiglie e minori                           |  |
|  |   | Povertà                                     |  |
|  |   | Servizi immigrati                           |  |
|  |   | Servizio assegnazione alloggi E.R.P.        |  |
|  | Servizi Istituzionali                                     | Dipendenze                                  |  |
|  |   | Anagrafe                                    |  |
|  |   | Stato civile                                |  |
|  |   | servizi elettorali                          |  |
|  |   | Servizio sportello polifunzionale           |  |
|  |   | Notificazione e pubblicazione all'albo      |  |
|  | Politiche di gestione del territorio                      | Protezione civile                           |  |
|  |   | Protocollo e archiviazione documentale      |  |
|  |   | pianificazione urbanistica e del territorio |  |
|  |   | Edilizia                                    |  |
|  |   | Mobilità                                    |  |
|  |   | Servizi per l'ambiente                      |  |
|  |   | Opere pubbliche                             |  |
|  |   | Manutenzione strade                         |  |



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  |                                 | Manutenzione verde pubblico                            |
|  |                                 | Servizi alle imprese e commercio                       |
|  |                                 | Pubblica illuminazione                                 |
|  |                                 | Servizio espropri                                      |
|  |                                 | Servizio edilizia pubblica                             |
|  |                                 | Gestione risorse forestali                             |
|  | Politiche educative e culturali | Scuole materne   |
|  |                                 | Servizio trasporto scolastico                          |
|  |                                 | Servizio mense   |
|  |                                 | Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione |
|  |                                 | Sport  |
|  |                                 | Cultura  |
|  |                                 | Spettacolo   |
|  | Politiche della sicurezza       | Giovani  |
|  |                                 | Turismo  |
|  |                                 | Polizia Amministrativa                                 |
|  |                                 | Sicurezza stradale                                     |
|  |                                 | Sicurezza urbana/polizia giudiziaria                   |

Tab. 5 Esempio di mappatura delle funzioni divise per servizi, processi ed attività, da adattare alle esigenze dell'Ente.

I servizi, quindi, possono essere ulteriormente scomposti in attività/processi, come nel caso rappresentato dalla tabella seguente che ha funzione esclusivamente esemplificativa.

| Servizio   | Processi/Attività                                     |
|------------|---|
| Asili nido | Autorizzazione all'apertura di asilo nido privato     |
|            | Accreditamento asilo nido privato                     |
|            | Convenzioni con asili nidi privati                    |
|            | Affidamento del servizio a soggetti no profit         |
|            | Gestione diretta asilo nido comunale                  |
|            | Procedimento amministrativo di iscrizione dei bambini |
|            | Controlli di qualità e rispetto degli standard        |

Tab. 6 Esempio di transizione dai servizi ai processi/attività

La declinazione organizzativa di un siffatto sistema richiede che i Centri di responsabilità presenti all'interno del Comune contribuiscano alla chiara definizione di ogni *step* della catena strategica del valore ed, in particolare, alla puntuale individuazione dei processi/attività loro sottese.

Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità;
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività;
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero, una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle *performance*.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

L'insieme dei centri di Responsabilità del Comune di Molfetta, laddove si optasse per introdurre un simile strumento di mappatura, sarebbe rappresentata dalla macrostruttura dell'Ente<sup>72</sup> e nella Scheda del PdP di cui all'allegato A1 verrebbe riportato in corrispondenza della definizione degli obiettivi di ogni Struttura/Servizio.

Il passo successivo consiste nella creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità e servizi e nella scelta degli indicatori selezionati per centro di responsabilità sulla base degli schemi delle tabelle precedenti. Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi fosse stata completata<sup>73</sup>, integrando nel PdPanche le indicazioni già note per il miglioramento di detti processi.

| Servizi  | Centri di responsabilità |
|--|--------------------------|
| Asili Nido                                     | Ufficio X                |
| Scuole materne                                 | Ufficio Y                |
| Servizio mensa                                 | Ufficio Z                |
| Disabilità e infermità mentale                 | Ufficio ...              |
| Anziani  | Ufficio ...              |
| Famiglie e minori                              | Ufficio ...              |
| Povertà  | Ufficio ...              |
| Servizi Immigrati                              | Ufficio ...              |
| Servizi assegnazione alloggi edilizia popolare | Ufficio ...              |

Tab. 7 Collegamento tra servizi e centri di responsabilità

| Servizio   | Tipo misura | Titolo della misura                      | Specifiche                                   |
|------------|-------------|--|--|
| Asili nido | Efficacia   | grado soddisfazione domanda espressa     | Domande accolte/domande presentate           |
|            | Efficacia   | grado copertura domanda potenziale       | ricettività programmata/utenza potenziale    |
|            | Efficacia   | grado utilizzo del servizio              | iscritti/posti                               |
|            | Efficienza  | Costo unitario servizio asili gest. dir. | Costo servizio asili gest.diretta/posti      |
|            | Efficienza  | Costo unitario servizio asili in appalto | Costo servizio asili in appalto/posti in app |
|            | Efficienza  | Costo unitario servizio asili in conv.   | Costo servizi asili in conv/ posti in conv.  |

Tab. 8 Esempio di *setting* d'indicatori di servizio.

**Occorre, successivamente, ... definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi. Si identificano quattro dimensioni tipiche principali (e diverse sub-dimensioni), ... il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio:**

1.1. **l'efficacia.** Si misura la *rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la "conformità", intesa come corrispondenza del servizio erogato alle specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio; l'"affidabilità", intesa come coerenza*

<sup>72</sup> <http://www.comune.molfetta.ba.it/wp-content/uploads/2015/04/d.g.c.110.pdf> ss.mm.ii.

<sup>73</sup> L'analisi dei processi, successivamente all'introduzione nel nostro ordinamento della L. 190/2012 e del successivo PNA, Piano Nazionale Anticorruzione, diviene obbligatoria almeno per i processi a maggiore rischio di "interferenza corrottiva". Mappare i processi, magari servendosi delle tecniche del *riskassessment* o della ISO 31000:2010 (*Enterprise Risk Management*), può costituire una delle finalità del PdP misurabili nel breve periodo.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

del servizio con le specifiche programmate o dichiarate all'utente; la "compiutezza", intesa come esauritività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore ....

2. **latempestività**. Si misura il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio. Una prestazione è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito o stabilito dalla Legge. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente<sup>74</sup>;

3. **l'accessibilità**. Si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio può essere richiesto, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio. Ne sono sottodimensioni l'accessibilità fisica (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio) e l'accessibilità multicanale (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione);

4. **latrasparenza**. Si intende fare riferimento alla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consente, a colui/loro che richiede/ono il servizio, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; il soggetto responsabile dell'ufficio o del procedimento e i suoi riferimenti; i tempi di conclusione del procedimento", ...;

**Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato in corrispondenza di ciascuna dimensione della qualità.** L'obiettivo di qualità si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

Nel processo di progressiva transizione verso gli *standard* di qualità (ri)definiti non bisogna tralasciare di considerare la situazione contingente e le risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione.

Il sistema dei pesi, inoltre, può essere differenziato fra servizi di *front-office* (di relazione con il pubblico) e di *back-office*.

<sup>74</sup> A tal proposito una mappatura dei processi permette di individuare i tempi morti o i c.d. tempi di attraversamento e, quindi, di ridefinire i punti deboli della catena di un processo/provvedimento trovando le soluzioni opportune per realizzare questa dimensione della qualità. Soluzioni alla concreta realizzazione di questo ambito qualitativo sono offerte dal modello della *leanorganization*, o modello *Toyota* applicata alla P.A..



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Per misurare questa dimensione della *performance*, ove i miglioramenti possono corrispondere ad uno o più obiettivi fissato dall'Ente in relazione ai singoli servizi, sarà possibile utilizzare il modello di cui all'Allegato B.

Per ogni indicatore, ognuna delle quattro dimensioni (Efficacia, Tempestività, Accessibilità e Trasparenza) verrà valutata con un giudizio da 0 a 5 secondo la seguente metrica:

- 0: assente;
- 1: assolutamente inadeguata;
- 2: parzialmente inadeguata;
- 3: sufficientemente adeguata;
- 4: molto adeguata;
- 5: perfettamente adeguata.

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare alle foglie del grafo indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati nella tabella seguente e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

| DIMENSIONI                        | INDICATORI   |
|-----------------------------------|--|
| Ubicazione e accessibilità fisica | <ul style="list-style-type: none"> <li>- numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale</li> <li>- numero di ore di apertura giornaliera/totale</li> <li>- numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale</li> <li>- unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale</li> <li>- posti parcheggio disponibili</li> </ul>  |
| Accessibilità multicanale         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati</li> <li>- numero visitatori sito internet</li> <li>- numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati</li> <li>- numero richieste pervenute mensilmente via e-mail</li> <li>- numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale</li> <li>- numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale</li> </ul> |
| Tempestività                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo medio di erogazione del servizio</li> <li>- tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi</li> <li>- tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono</li> <li>- tempo medio di evasione di una pratica di segreteria</li> <li>- numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase</li> </ul>   |
| Trasparenza                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito</li> <li>- numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi</li> <li>- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito</li> <li>- numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni</li> </ul>   |
| Conformità                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- numero pratiche evase conformemente/totale pratiche</li> <li>- numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati</li> </ul>  |

Fig. 17 Esempi di indicatori per misurare la qualità dei servizi offerti.

L'algoritmo di valutazione dell'indicatore per la i-esima foglia del diagramma di cui all'Allegato B è il seguente:

$$\text{Valutazione ponderata}_i = \text{Valutazione}_i * (\text{Peso}_i/5)$$

La valutazione ponderata sarà quindi  $\leq$  Peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione.

Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni ramo, la somma dei valori dell'indicatore di ogni specifica foglia (i) fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero.







## L'Organismo Indipendente di Valutazione

**Il valore complessivo**(riferito all'intero servizio, ad uno o più elementi del servizio o all'obiettivo qualitativo) che corrisponde alla somma dei valori dei rami dei quattro fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e **corrisponde ad una delle dimensioni della valutazione del dirigente**<sup>75</sup>.

In altri termini, se  $V_s$  è la valutazione complessiva del/i servizio/i e  $V_n$  è la valutazione ponderata di un fattore del livello immediatamente inferiore, si ha:

$$V_s = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

Come precedentemente indicato, la mappa strategica include anche la mappa dei servizi. La rappresentazione di questo sottoinsieme della mappa è preliminare alla definizione dei criteri di misurazione e valutazione della *performance* dei servizi.

Per ogni servizio presente nella mappa dei servizi è necessario riprodurre il processo (o i processi) di erogazione individuandone, progressivamente, le caratteristiche principali: tempi di ciclo (di coda e di attraversamento), efficienza del processo misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento), *takt time* (tempi di produzione rispetto alla frequenza delle richieste da parte degli utenti) e *output* erogati (volumi, tipologia). Questi elementi integrano le informazioni associate a ciascun servizio nella mappa strategica che deve essere aggiornata nel piano della *performance*.

In fase di avvio della sperimentazione del presente SMVP il soggetto deputato all'adozione del PdP può selezionare un circoscritto *panel* di indicatori di servizio da misurare e valutare o, laddove fornisca già del dato, può individuare obiettivi di miglioramento qualitativo del servizio.

### c) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE

Per la misurazione di detta dimensione sarà necessario monitorare la qualità "percepita" dei servizi pubblici da parte dei vari *stakeholders* (portatore di interessi), tramite apposite indagini di *customersatisfaction* (soddisfazione dell'utente) che focalizzano, in particolare, l'attenzione sui fattori di qualità dei servizi (Cfr. Delibera CiVIT 88/2010).

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi pubblici al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

Al fine di attuare le indagini di *customersatisfaction*, in prima applicazione, prima di transitare al modello offerto dal portale *migliorapa*, ci si potrà avvalere dello snello questionario di cui all'allegato C (che si suggerisce di somministrare, laddove possibile in modalità digitale o *on-line*, anche al fine di semplificare il processo di aggregazione delle informazioni, di ridurre i consumi di carta e di passare, sempre più, a procedimenti dematerializzati)<sup>76</sup>.

Attraverso questo strumento, laddove utilizzato, sarà possibile procedere anche a valutare i livelli percepiti di qualità dei servizi offerti dalle Strutture dell'Ente.

<sup>75</sup> Corrisponderà al livello di *performance* qualitativa del Settore, la cui valutazione ponderata potrà oscillare nel *range* di riferimento, proporzionalmente alla valutazione della qualità del servizio offerto.

<sup>76</sup> È possibile ricorrere ad iniziative già strutturate (<http://www.qualitapa.gov.it/iniziativa-in-corso/mettiamoci-la-faccia/>) o realizzare un semplice prodotto utilizzando le potenzialità *free* della rete.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### d) EFFICIENZA

Riprendendo l'elencazione degli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa precedentemente elencati, il quarto punto è quello che fa riferimento all'efficienza.

L'analisi di questa dimensione viene condotta solitamente tramite il calcolo di appositi indicatori di efficienza e lo studio dei costi sostenuti dagli "oggetti di costo" che, di volta in volta, interessa monitorare (unità organizzative, servizi pubblici, ecc.).

Già nel paragrafo 5 era stato fornito un ipotetico algoritmo da utilizzare per misurare il grado di efficienza dell'Amministrazione:

Risorse

**Efficienza** = -----

Risultati Raggiunti

e, come più volte ricordato, anche il principio contabile applicato della programmazione fornisce utili indicazioni per effettuare la misurazione di questa dimensione della *performance* della P.A.:

*i risultati ... possono essere espressi in termini di ... efficienza, intesa quale rapporto tra*

$$E = \frac{\text{Risorse}}{\sum \text{Serv. Prodotti}} = \frac{R.}{\sum SP}; E = \frac{\text{Risorse}}{\sum \text{Attività Svolte}} = \frac{R.}{\sum A.S.}$$

È opportuno notare che tale analisi si riferisce alla gestione passata dell'Ente e viene condotta per migliorare lo svolgimento futuro delle operazioni municipali.

Nel caso in cui tale analisi evidenzi criticità gestionali sotto il profilo dei rendimenti dei fattori produttivi e/o dei costi sostenuti<sup>77</sup>, potrebbe essere necessario identificare appositi obiettivi (strategici o operativi) di efficienza da inserire nei programmi/piani operativi degli anni successivi. Tali obiettivi riguardano l'area strategica denominata "Attività istituzionale ordinaria".

Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

1. efficienza tecnica;
2. efficienza economica.

Nel primo caso si focalizza l'attenzione sul rendimento dei fattori produttivi, mentre nel secondo caso sui costi.

Nello specifico, il rendimento di ciascun "fattore produttivo" (c.d. produttività fisica) viene analizzato rapportando la quantità di *output* (prodotto/servizio, fondi erogati, norme/regolamenti emanati, progetti realizzati), ottenuta in un dato arco temporale, alla quantità di risorse produttive consumate (*input*) nello stesso periodo appositamente per ottenere quell'*output*.

Ulteriori esempi di algoritmi possono essere:

<sup>77</sup> Facile appare in questo caso il collegamento anche tra i sistemi contabili, ovvero, l'affiancamento a quello finanziario di quello economico-patrimoniale. In queste righe si legge anche una qualche parafrasi dell'art. 197, c. 4 del TUEL.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

$$E = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Numero di pratiche evase al mese}}{\text{Numero addetti}} \div \frac{\text{Estensione del territorio servito}}{\text{Numero addetti}}$$

L'“analisi dei costi” aziendali mediante indicatori si svolge rapportando i costi relativi al consumo dei fattori (*input*) alla quantità di *output* ottenuta con gli stessi fattori in un arco temporale definito.

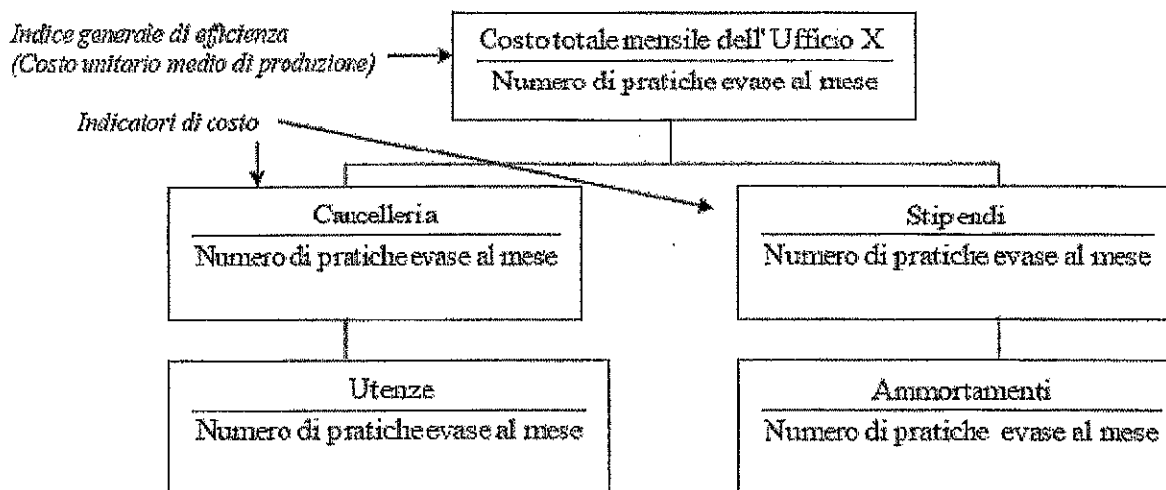


Fig. 18 Esempi di indicatori di efficienza basati sull'analisi dei costi.

Ulteriori esempi di indicatori di efficienza economica:

- costo manifestazione X/numero di visitatori;
- costo manutenzione verde pubblico/estensione del verde.

L'analisi dei costi può avvenire anche tramite la costruzione di appositi *conti economici di dettaglio "per servizi o per centri di costo"*<sup>78</sup>.

Di seguito, a titolo puramente esemplificativo, si illustra un esempio di conto economico di dettaglio relativo al “Servizio Mensa” e si rimanda all'analisi del Principio contabile applicato concernente la contabilità economico-patrimoniale al fine di individuare criteri e schemi per la *rilevazione unitaria dei fatti gestionali*.

|   | Assoluti | % |
|---|----------|---|
| <b>A PROVENTI DELLA GESTIONE</b>                  |          |   |
| Contributi Regionali                              |          |   |
| Proventi scuole materne                           |          |   |
| Proventi scuole elementari                        |          |   |
| Proventi vari                                     |          |   |
| <b>B COSTI DELLA GESTIONE</b>                     |          |   |
| Personale   |          |   |
| Costi gestione appaltata                          |          |   |
| <b>RISULTATO DELLA GESTIONE (A - B)</b>           |          |   |
| Oneri straord. della gestione                     |          |   |
| Sopravvenienze attive su magg. Introiti           |          |   |
| Sopravvenienze passive                            |          |   |
| Perdita d'esercizio                               |          |   |
| Percentuale di copertura dei costi con i proventi |          |   |

Fig. 19 Esempio del conto economico del servizio di mensa scolastica.

<sup>78</sup>Cfr. art. 229, c. 8, D.Lgs. 267/2000.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### e) EQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI E PATRIMONIALI

Il quinto ambito di analisi della *performance* organizzativa fa riferimento al conseguimento di determinati equilibri economici, finanziari e patrimoniali, finalità tra l'altro contemplata in modo specifico nel nostro ordinamento e che dal 2012 è stata elevata al rango di finalità costituzionalmente disciplinata (cfr. art. 97, c. 1, Cost.)

Anche in tal caso si può ricorrere ad appositi indicatori che devono essere confrontati con i dati storici dell'Ente e di altri EE.LL., se questi ultimi sono disponibili e omogenei<sup>79</sup>.

Nel caso in cui dall'analisi emergano criticità gestionali sotto il profilo del conseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio strutturale, potrebbe essere necessario avviare idonee azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si tradurrebbero nella realizzazione di appositi programmi/piani operativi che prevedono, ad esempio, la dismissione di determinati beni immobili, la rinegoziazione del debito, l'emissione di prestiti obbligazionari, l'attenta e scrupolosa riduzione dell'entità dei residui e il recupero di imposte evase.

Tali programmi/piani operativi sarebbero riconducibili all'area strategica "Attività istituzionale ordinaria".

Di seguito si riportano alcuni esempi di indicatori utili all'analisi degli equilibri di cui al titolo del presente paragrafo.

#### Indicatori economici

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Composizione proventi       | <i>Come l'ente copre i costi di gestione</i><br>Es. => Proventi fonte X/proventi totali<br>=> Proventi servizio Y/Proventi totali |
| Composizione costi          | <i>Incidenza delle varie tipologie di costo</i><br>Es. => Interessi passivi/costi totali  |
| Correlazione proventi/costi | - tasso di copertura dei costi del servizio => X%<br>- margine gestione patrimoniale  |

#### Indicatori finanziari

|  |  |
|--|--|
| Composizione entrate   | <i>Come l'ente finanzia la propria gestione</i><br>Es. => Grado di autonomia finanziaria   |
| Composizione spese   | <i>Incidenza delle varie tipologie di spesa</i><br>Es. => Spese correnti attività X/Spese correnti complessive   |
| Correlazione entrate/spese   | <i>Livello di copertura di alcune tipologie di spesa, con entrate della stessa natura</i><br>=> Spese personale/entrate correnti   |
| Gestione del bilancio  | <i>Capacità di "gestire" il bilancio (accertamento, riscossione, impegno, pagamento)</i><br>=> Riscossioni da fonte X/Stanzamenti iniziali fonte X<br>=> Riscossione in c.residui/Residui attivi iniziali<br>=> Impegni/Stanzamenti iniziali in uscita<br>=> Pagamenti/Impegni |
| Indicatori finanziari "ibridi":<br>rapporto tra dati finanziari e dati extra-contabili | <i>Proventi unitari servizi</i><br>=> Entrate servizio Y/n.utenti  |

<sup>79</sup> A tal proposito si consiglia un *tool on-line*: [http://www.openbilanci.it/bilanci/molifetta-comune-ba?year=2013&type=preventivo&values\\_type=real&cas\\_com\\_type=cassa](http://www.openbilanci.it/bilanci/molifetta-comune-ba?year=2013&type=preventivo&values_type=real&cas_com_type=cassa)



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Indicatori patrimoniali

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Solidità patrimoniale   | <p><i>Indici di composizione dell'attivo e del passivo</i><br/>                 Es. =&gt; Immobilizzazioni/Totale attività<br/>                 =&gt; Passività a breve/Totale Fonti</p> <p><i>Quozienti di autonomia finanziaria</i><br/>                 Mezzi propri/mezzi di terzi</p> <p><i>Indici di copertura</i><br/>                 Es. =&gt; Fonti a m/l termine /Immobilizzazioni</p> |
| Situazione di liquidità | <p>Correlazione attività e passività a breve<br/>                 Es. =&gt; Capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di liquidità</p>   |

Tabb. 9 Esempi di indicatori di tipo economico, finanziario e patrimoniale.

La riforma contabile operata a partire dal 2009 ha introdotto nel nostro ordinamento norme e strumenti che permettono di rendere omogeneo e confrontabile un siffatto procedimento di controllo e verifica, operando a livello nazionale anche più ampie operazioni di *benchmark*<sup>80</sup>.

Si evidenzia, inoltre, come per i *sub d)* ed *e)*, una concreta attuazione dei principi contabili applicati concernenti la programmazione di bilancio e la contabilità economico patrimoniale degli Enti in contabilità finanziaria (oltre, a quello inerente il bilancio consolidato, finalizzato a rappresentare univocamente la consistenza patrimoniale, finanziaria ed economica del Gruppo di Amministrazione Pubblica) risolverebbe, *ab origine*, la necessità di misurare e valutare queste due dimensioni delle *performance* dell'Ente.

In sede di prima applicazione particolare importanza potrà essere data alla rilevazione della qualità dei servizi, al fine di offrire ai cittadini ed agli *stakeholders* tutti un'offerta di servizi in linea con le esigenze manifestate e rilevante dal punto di vista qualitativo.

Per le operazioni di misurazione e valutazione di questi aspetti si procederà ad utilizzare gli strumenti di cui agli allegati B e C.

La rilevazione della qualità percepita dagli *stakeholders*, laddove l'Amministrazione decida di intraprenderla compiutamente, sarà rendicontata nella "Relazione sulla *performance*", documento che deve essere validato dall'OIV ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. c) del D. Lgs. 150/2009.

<sup>80</sup> Si vedano a tal proposito gli allegati 9 e 10 al D.Lgs. 118/2011, reperibili al seguente link:  
<http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/e-GOVERNME1/ARCONET/SchemidiBilancio/>



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 12. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La misurazione della *performance* organizzativa consiste:

1. nell'effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia, l'economicità (intesa nell'accezione più ampia del termine e non solo nella sua dimensione economico-finanziaria) ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita<sup>81</sup>;
2. nel rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
3. nello svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
4. nell'acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La valutazione della *performance* organizzativa, anche coerentemente con le previsioni contenute agli artt. 11 e seguenti del "Regolamento" di istituzione e funzionamento dell'OIV, è un compito che coinvolge:

- 1) i Dirigenti del Comune per le unità organizzative da loro coordinate (unitamente alle P.O., alle A.P. ed, in parte, al personale appartenente al Settore) e per le tematiche di cui sono responsabili;
- 2) l'OIV per la valutazione sull'organizzazione nel suo complesso.

Ogni Dirigente o responsabile di unità organizzativa/Settore completerà la scheda di cui all'allegato A1 con il valore a consuntivo del *targete* compilerà una scheda sullo stato del Settore/unità organizzativa di cui è responsabile/funzioni manageriali che hanno contraddistinto il proprio operato, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza (Allegato D1 - "Autovalutazione Dirigente").

Tale *report* dovrà considerare, in particolare:

- lo stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza del Settore/unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- lo stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze;
- gli eventuali piani di razionalizzazione realizzati e la rendicontazione degli stessi<sup>82</sup>.

Ogni ulteriore informazione sarà utile per realizzare appieno e compiutamente il processo valutativo nel più ampio ciclo di gestione delle *performances* dell'Ente.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi e di analisi specifiche sul benessere organizzativo, eventualmente promosse, elabora annualmente una relazione organica sulla valutazione della *performance* del sistema Comune nel suo complesso, che è composta da:

<sup>81</sup> L'analisi di quest'ultima dimensione dipenderà dal livello di dettaglio e dall'ampiezza con la quale verranno condotte le indagini di *customer* da parte dei responsabili del servizio, P.O. e loro collaboratori.

<sup>82</sup> Annualmente entro il mese di marzo bisogna provvedere all'adozione dei piani di cui all'art. 16, cc. 4 e 5 del D.L. 98/2011, onde poter attivare i collegati istituti e processi attuativi, oppure, porre in essere quelli triennali di cui all'art. 2, c. 594, della L. 244/2007 o quelli, eventualmente, resisi necessari a seguito del ricorso agli istituti di cui all'art. 4 del D.L. 16/2014.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

- *report* relativo all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per aree strategiche (*outcome*) e rispetto ai programmi del DUP, che costituirà anche il referto dell'attività di controllo di cui all'art. 10 del Regolamento innanzi citato;
- *report* relativi alle singole schede del PEG/PdP, base per la relazione di cui alla riga 12 della tabella n. 2.;
- *report* riepilogativi delle indagini di *customer* operate dai responsabili dei servizi;
- altro documento di sintesi, ove ritenuto opportuno, inerente l'analisi di efficienza dell'Organizzazione.

Per quanto riguarda l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale, sarà cura del responsabile del servizio economico-finanziario produrre apposito *report*, da sottoporre al preventivo assenso del Collegio dei Revisori dei Conti, le cui risultanze confluiranno nella relazione di cui alla seconda alinea del periodo precedente.

Come detto in precedenza, a seguito di successivi processi implementativi, previa verifica interna circa la congruità del SMVP, la valutazione della *performance* organizzativa potrà arricchirsi di ulteriori specifici elementi (*salute organizzativa/benessere del personale, salute relazionale/miglioramento dei rapporti con i vari attori e benchmarking*).

Nel processo di misurazione e valutazione delle *performances*, le fasi, i tempi e gli attori coinvolti sono indicati nella seguente tabella:

| Fasi  | Tempi  | Attori coinvolti  |
|---|--|---|
| Misurare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione schede PEG/PdP)                                  | Entro il 15.5 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia <sup>83</sup> *) e il 30.5 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i> relativi alle singole schede PEG/PdP   | - Struttura tecnica permanente<br>- Responsabili di Settore che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi inseriti nelle schede PEG/PdP relative ai Settori<br>- OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione) |
| Valutare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione schede PEG/PdP)                                  | Entro il 15.6 dell'anno successivo, l'OIV coadiuva l'analisi dell'andamento dei programmi, piani e progetti con i Responsabili di Settore sulla base dei <i>report</i> ricevuti.<br>*Dal confronto possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e, nel caso di valutazione intermedia, può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi operativi. L'eventuale rimodulazione intermedia deve essere autorizzata dalla Giunta. | - Responsabili di Settore<br>- Sindaco/Giunta<br>- OIV  |
| Misurare la <i>performance</i> organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali) | Entro il 15.5 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 30.5 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i>  | - Struttura tecnica permanente<br>- Dirigenti di Settore che devono trasmettere le informazioni di loro competenza necessarie alle analisi  |

<sup>83</sup> Per le rilevazioni intermedie si rimanda al contenuto della nota 67.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | per l'analisi dell'efficienza e degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.  | - OIV / Revisori dei Conti (supervisionano il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)  |
| Valutare la <i>performance</i> organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali) | Entro il 15.6 dell'anno successivo, analizzati i dati, la Struttura tecnica permanente provvedere a trasmettere le risultanze delle verifiche all'Organo politico ed a quello tecnico.   | - Struttura tecnica permanente<br>- Dirigenti di Settore<br>- Sindaco/Giunta (prevedendo il coinvolgimento dei Revisori dei Conti)<br>- OIV (come, eventuale, supporto nell'avvio di tale procedura)   |
| Misurare la <i>performance</i> organizzativa complessiva (attuazione programmi della DUP e degli impatti) | Entro il 30.5 dell'anno successivo occorre predisporre i <i>report</i> per l'analisi del grado di attuazione dei programmi del DUP e degli impatti effettivamente ottenuti.  | - Struttura tecnica permanente<br>- Responsabili dei singoli programmi (assessori) che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi strategici di cui sono responsabili<br>- OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)<br>- ulteriori soggetti eventualmente coinvolti (CUG, Collegio dei Revisori dei Conti). |
| Valutare la <i>performance</i> organizzativa complessiva (attuazione programmi DUP e degli impatti)       | Entro il 30.6 dell'anno successivo il Sindaco e la Giunta, analizzando il raggiungimento degli obiettivi unitamente al grado di attuazione dei programmi del DUP ed agli impatti ottenuti sugli <i>stakeholders</i> , presenta all'OIV, per la valutazione, la relazione sulle <i>performances</i> . Dall'attività di valutazione possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi strategici. | - Sindaco e Giunta<br>- OIV  |

Tab. 10 Fasi, tempi ed attori del processo di misurazione e valutazione delle *performances*.

Le tempistiche innanzi indicate possono essere oggetto di variazione alla luce di disposizione normative/regolamentari nazionali o, eventualmente, delle esigenze organizzative locali.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 13. Gli ambiti di analisi della *performance* individuale

La valutazione della *performance* individuale riguarda, ai sensi dell'art. 9 D.Lgs 150/2009, i Dirigenti, i responsabili di Posizione Organizzativa, le Alte Professionalità, se presenti, e tutto il Personale dell'Ente.

#### I. La valutazione dei Dirigenti

La valutazione dei dirigenti, in linea con le previsioni del Decreto riformista del 2009, verrà effettuata secondo il modello di cui all'Allegato D2 alla luce delle dichiarazioni rilasciate sul modello di cui all'Allegato D1.

I rami principali del modello hanno il seguente significato generale:

1. Affidabilità (peso = 45), che include i livelli di valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali e rileva la *performance* qualitativa del Settore. La prima foglia di questo ramo, il primo *item* (indicatore di *performances*), "livello di *performance* qualitativa del Settore", dipende dalla qualità dei servizi offerti dalla Struttura di riferimento (Cfr. nota 75). Spicca, inoltre, la rilevanza del peso (30) attribuita al raggiungimento degli obiettivi assegnati;

2. Capacità organizzativa e gestionale (peso = 35), che si propone di valutare le capacità specifiche del dirigente: gestione del cambiamento e delle risorse umane, cooperazione, pianificazione e controllo;

3. Professionalità (peso = 10), che valuta la competenza di dominio applicativo, l'*empowerment* e il senso di responsabilità del dirigente;

4. Capacità comunicativa (peso = 10), che valuta l'attitudine a offrire la propria attenzione ai collaboratori, adottando atteggiamenti oggettivi e ponendo in essere procedure partecipative e di condivisione degli obiettivi e delle scelte strategiche ed operative. Questa voce rende conto anche della facilità di "accesso" al dirigente e del suo modello relazionale<sup>84</sup>.

In particolare, per la voce "Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati", il procedimento di valutazione terrà conto anche del **numero degli obiettivi** assegnati, del **valore del peso** e del **livello di raggiungimento** degli stessi.

Ogni obiettivo, sottoposto ad un **processo di pesatura** servendosi del modello di cui all'allegato A2 (utilizzando la metrica 1-3 riportata nella tabella seguente per l'attribuzione dei valori alle caselle "Valutazione", ultime celle di destra dell'All. A2), ha una sua valutazione ponderata che fornirà i

| FATTORI/<br>VALUTAZIONE | 3  | 2                                      | 1  |
|-------------------------|--|--|--|
| Rilevanza               | Strategicità alta                                    | Media                                  | Bassa  |
| Articolazione           | Molto articolato in fasi di attuazione               | Media articolazione                    | Sintetico  |
| Contenuto               | Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro | Specifico e/o contestualizzato, chiaro | Generico e/o scarsamente comprensibile           |
| Tempi di attuazione     | Definiti per tutte le fasi                           | Definiti per le fasi iniziali e finali | Poco definiti                                    |
| Fattibilità             | Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile    | Obiettivo innovativo e raggiungibile   | Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile |
| Tipologia               | Indicatori di outcome o impatto                      | Indicatori di input/output             | Indicatori temporali o di attività               |
| Benchmarking            | Esterno  | Interno o dato storico                 | Assenza di benchmarking                          |
| Orientamento            | All'utente   | Prospettiva finanziaria                | Al cliente interno o apprendimento               |

Tab. 11 Fattori per la pesatura degli obiettivi.

<sup>84</sup> Si considerino, ad esempio, i modelli di *leadership* dell'autorevolezza, dell'autoritarità, dell'autocraticità, della democraticità, del permissivismo e dell'assertivismo - Cfr. *Item* 15.2 dell'Allegato D1.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

valori del "Peso" di ciascun obiettivo, come rappresentati nel successivo elenco:

- Punti 3, per obiettivi con valutazione ponderata sino a 33,33;
- Punti 2, per obiettivi con valutazione ponderata compresa nel *range* 34,34 – 66,67;
- Punti 1, per obiettivi con valutazione ponderata compresa nel *range* 66,78 – 100;

Come si evince la massima rilevanza è corrispondente al valore del peso pari ad 1.

Il punteggio ottenuto è quello che valorizza la cella "Peso" dell'Allegato A1 e servirà per misurare la "Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati" alla luce del valore "Grado di raggiungimento del *target*".

A consuntivo, quindi, ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio ottenuto dal seguente rapporto:

$$\frac{\% \text{ del "Grado di raggiungimento del target" }}{\text{Peso}}$$

Il risultato<sup>85</sup> così ottenuto, a secondo dei livelli di *performance* misurati, conferirà al Dirigente i seguenti punteggi;

1. collocamento nel *range* compreso tra l'81 ed il 100% = punti 5;
2. collocamento nel *range* compreso tra il 61 e l'80%= punti 4;
3. collocamento nel *range* compreso tra il 41 ed il 60%= punti 3;
4. collocamento nel *range* compreso tra il 21 ed il 40%= punti 2;
5. collocamento nel *range* compreso tra l'1 ed il 20%= punti 1;
6. collocamento al di sotto di 1 = punti 0.

**Nel caso in cui ai dirigenti sia stato attribuito più di un obiettivo** si procederà con le operazioni innanzi descritte per ciascun obiettivo e successivamente **verrà calcolato il punteggio medio ottenuto**<sup>86</sup>.

Per gli altri fattori indicati nella scheda di cui all'allegato D2, in particolare per quelli di maggior peso, la misurazione e la valutazione deve seguire i seguenti criteri minimi<sup>87</sup>:

<sup>85</sup> Es: Ipotizzando il completo raggiungimento di un obiettivo (100% del "Grado di raggiungimento del *target*"), con valutazione ponderata dello stesso (secondo l'All. A2) bassa e pari a 33,3 (quindi con un peso pari a 3), il punteggio della "Capacità" non potrà superare il valore di 2; con valutazione ponderata sino a 66,67 (quindi con un peso pari a 2), il punteggio della "Capacità" non potrà superare il valore di 3; con valutazione ponderata compresa tra il valore immediatamente superiore al precedente e 100 (quindi con un peso pari a 1), il punteggio della "Capacità" potrà arrivare al valore massimo di 5. Anche nel caso di non completo raggiungimento di un obiettivo (valore consuntivo dichiarato dal Dirigete e/o misurato dall'OIV inferiore al 100%) si procederà con la misurazione precedentemente descritta.

<sup>86</sup> Es.: se l'Obiettivo operativo n. 1 ottiene complessivamente 5 punti; l'obiettivo n. 2, 4 punti; e l'obiettivo n. 3, 3 punti, la valutazione della "Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati" sarà di punti 4 [= (5+4+3)/3].



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Ramo 1)

1. *Livello di performance qualitativa del Settore*: il livello sarà espresso da un valore complessivo della qualità del/i servizio/i (ed eventualmente obiettivo/i e/o progetto/i) misurati utilizzando la scheda di cui all'allegato B. I punteggi saranno così attribuiti:

- Punti 1 per valore indicatore Vs compreso tra 0 e 20;
- Punti 2 per valore indicatore Vs compreso tra 21 e 40;
- Punti 3 per valore indicatore Vs compreso tra 41 e 60;
- Punti 4 per valore indicatore Vs compreso tra 61 e 80;
- Punti 5 per valore indicatore Vs compreso tra 81 e 100.

Nel caso in cui la misurazione si dovesse compiere su più dimensioni di qualità, il risultato complessivo sarà il frutto della media dei risultati ottenuti.

2. *Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati*: vedi i criteri precedentemente indicati.

### Ramo 2)

3. *Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo*:

- a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici;
- b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo;
- c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati, del processo e gestione dei relativi dati storici;
- d) conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e rispetto delle previsioni di cui all'art. 1, c. 28, della L. 190/2012;
- e) ulteriori elementi di natura finanziaria, programmatica e collaborativa.

4. *Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione*:

- a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro;
- b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo;
- c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni;
- d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative;
- e) confronto con soggetti esterni all'Ente.

5. *Capacità di innovazione*:

- a) proposte innovative autonome per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità;
- b) produzione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune;
- c) ricorso alle soluzioni offerte dall'IT e attivazione di indagini di *customera* partire dai risultati delle quali riorganizzare il Settore/Servizio.

<sup>87</sup> Gli *items* successivi ai primi 2 potranno avere un grado di dettaglio variabile a secondo delle specifiche esigenze manifestate dall'Amministrazione.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 6. *Capacità di problemsolving:*

- a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli;
- b) attività per ricercare e fornire soluzioni utili ed efficaci al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili;
- c) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, di quella dei collaboratori, seguendo criteri orientati all'eccellenza;
- d) ulteriori elementi con i quali verificare lo sviluppo di questa "capacità".

### 7. *Sviluppo delle risorse umane:*

- a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi;
- b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento;
- c) valorizzazione del potenziale;
- d) analisi dei fabbisogni formativi.

8. *Capacità di valutazione* : capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Se il valore medio della valutazione attribuita al personale è:

- pari a 100, il punteggio di questo sub-*item* sarà 0;
- inferiore a 100 e maggiore o uguale di 97, il punteggio di questo *item* sarà 0,25;
- inferiore a 97 e maggiore o uguale di 94, il punteggio di questo *item* sarà 0,50;
- inferiore a 94 e maggiore o uguale di 91, il punteggio di questo *item* sarà 0,75;
- inferiore a 90 e maggiore o uguale di 80, il punteggio di questo *item* sarà 1;
- inferiore a 80 il punteggio di questo *item* sarà 2.

Il presente *item* potrebbe avere un incremento di ulteriori 2 punti, a secondo della rilevanza di fattori ulteriori oggetto di misurazione/valutazione (Cfr. *sub items* del punto 8).

### 9. *Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali:*

- a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone;
- b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega;
- c) congrua assegnazione dei carichi di lavoro nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 13, c. 5, lett. g) ed h) del Codice di Comportamento Comunale;
- d) gestione delle ferie.

### Ramo 3)

### 10. *Possesso delle competenze necessarie:*

- a) capacità di affrontare in modo autonomo la complessità delle operazioni connesse alla propria attività;
- b) capacità di avvalersi di contributi appropriati in situazioni di particolare criticità;
- c) propositività.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 11. *Attività di aggiornamento:*

- a) capacità di svolgere in modo autonomo programmi di autoformazione appropriati alle esigenze del servizio, dimostrando una crescita del patrimonio di competenze possedute;
- b) frequenza a corsi, nel periodo temporale oggetto di valutazione, distinguendo tra Master e corsi *post-universitari*, corsi di formazione ed aggiornamento che siano pertinenti con l'attività dirigenziale *rationemateriae* e *officii*;
- c) abilità linguistiche;
- d) partecipazione in qualità di relatore a iniziative formative o scientifiche organizzate dall'Ente o da altri enti pubblici o privati;
- e) pubblicazione di interventi e/o contributi (anche a firma plurima) riferibili al proprio ambito professionale

### 12. *Etica professionale:*

- a) applicazione delle disposizioni inerenti il Codici di Comportamento dell'Ente ed, in particolare, dell'art. 13 dello stesso;
- c) applicazione delle principali disposizioni normative che hanno effetti diretti in materia di *performance*;
- d) tutela della *privacy*;
- e) promozione di pratiche di *accountability*, di quelle legate alla trasparenza e di promozione del CAD.

Per il Segretario Generale/Dirigente Apicale l'*item* ha una articolazione in ulteriori elementi rilevativi (Cfr. ultima parte dell'*item* 12 dell'Allegato D1).

### Ramo 4)

### 13. *Accessibilità:*

- a) facile reperibilità sia degli *stakeholders* interni che da quelli esterni all'Amministrazione;
- b) manifesta disponibilità sia rispetto agli *stakeholders* interni che da quelli esterni all'Amministrazione;
- c) facilità d'accesso.

### 14. *Comunicazione:*

- a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati;
- b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno;
- c) uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

### 15. *Interazione con collaboratori ed utenti:*

- a) dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi;
- b) fidelizzazione del personale;
- c) stile di *leadership adottato*;
- d) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni;
- e) gestione efficace dei reclami;
- f) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti
- g) somministrazione del questionario inerente la valutazione del superiore gerarchico – Modello ANAC 2013.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

In merito all'ultima fattore dell'*item* 15 si precisa che il valore della prima area (O) sarà dato dalla somma dei risultati ottenuti diviso 5, mentre, quella della seconda area di riferimento (P) sarà dato dalla somma dei risultati ottenuti diviso 4. La somma dei due valori, divisa per 2, fornirà il valore del sub *item* 15.4.

L'assegnazione di un valore alla valutazione di ogni singolo *items* ha la seguente scansione:

mai = punti 0;  
raramente = punti 1;  
qualche volta = punti 2;  
spesso = punti 3;  
di frequente = punti 4;  
sempre = punti 5.

Ciascuna delle voci (sub *item*) raggruppate nei 15 punti dell'elenco precedente sarà valutata separatamente.

A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 0 a 5.

Gli *items* formati da una pluralità di elementi otterranno una valutazione complessiva (val. pond.) compresa nel ventaglio prima indicato (0-5)

Il punteggio di ogni singolo *item* (valutazione ponderata) sarà il frutto del seguente rapporto;

$$\frac{\text{Punteggio massimo (5)*somma dei punteggi dei pesi della sub-dimensione}^{88}}{\text{Peso massimo della sub-dimensione}}$$

L'operazione di misurazione sarà effettuata dall'OIV servendosi del modello di cui all'allegato D3 e, dove ritenuto opportuno o necessario, l'Organismo potrà avvalersi di ulteriori strumenti rilevativi dallo stesso definiti.

Il modello valutativo elaborato consente di calcolare, per ciascuna foglia dell'albero, la valutazione ponderata, che in generale sarà minore o uguale al valore massimo dell'indicatore (*item*), proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo dell'indicatore. Per ogni ramo, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni foglia fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei rami dei quattro fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

<sup>88</sup>Es. per l'*item* 9. Ipotizzando che a seguito della misurazione il fattore 9 abbia ottenuto il massimo punteggio (1,5) ed il 9.1 abbia ottenuto 0 punti, il calcolo del punteggio dell'*item* sarà il seguente:

$$\frac{5*1,5}{2}$$

Il valore della valutazione ponderata dell'*item* 9 sarà pari a punti 3,75.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

In altri termini, se  $V_d$  è la valutazione del Dirigente e  $V_i$  è la valutazione ponderata di un fattore preso in considerazione, si ha:

$$V_d = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

Con riferimento alla valutazione del Segretario Generale (Dirigente Apicale), rammentando l'orientamento applicativo ARAN SEG 041<sup>89</sup> si rammenta che allo stesso, l'indennità di risultato non può essere erogata in modo automatico e per il solo servizio prestato; infatti, l'art. 42 del CCNL dei segretari comunali (e provinciali) del 16.5.2001, stabilisce che la corresponsione di tale voce retributiva può avvenire solo nel rispetto delle precise condizioni e modalità ivi stabilite e cioè:

- 1) preventiva determinazione dell'ammontare della retribuzione di risultato che può essere riconosciuta al segretario, nell'ambito delle risorse effettivamente disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa;
- 2) preventiva fissazione e formale conferimento al segretario di precisi obiettivi, tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale;
- 3) valutazione annuale degli obiettivi e dei risultati conseguiti dal segretario da parte degli enti che, a tal fine, utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata, in coerenza con le previsioni del Titolo II del D.Lgs.n.150/2009, in materia di definizione di misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*.

Il procedimento di misurazione e valutazione della performance inerente il Segretario Generale dell'Ente ai fini del riconoscimento dell'Indennità di risultato si configurerà come segue:

1. Attribuzione da parte del Sindaco con proprio Decreto Sindacale degli obiettivi specifici da conseguire anche in relazione agli incarichi aggiuntivi conferiti;
2. Relazione a consuntivo delle attività e dei risultati raggiunti, anche mediante l'utilizzo del Modello allegato D2 al presente sistema;
3. Trasmissione della predetta relazione al Sindaco e all'O.I.V. per opportuna conoscenza a quest'ultimo organo, per le eventuali valutazioni del caso;
4. Decreto Sindacale di riconoscimento della percentuale di Indennità di Risultato nell'ambito delle previsioni contrattuali;
5. Determinazione Dirigenziale di impegno e liquidazione dell'indennità di risultato a cura del Dirigente del settore Programmazione Economico/finanziaria e fiscalità;

Ciò precisato, anche per il Segretario Generale verrà utilizzato il modello di cui all'allegato D2 operando, laddove necessario, gli opportuni aggiustamenti. Il Segretario Generale, al pari dei Dirigenti, procederà alla compilazione del *report* di cui all'Allegato D1.

In sede di prima applicazione, così come ogni qual volta venga ritenuto opportuno, la misurazione della *performance* potrà essere concentrata su alcune delle dimensioni prima elencate o prevedere delle modifiche nel rispetto delle decisioni collegialmente assunte, delle riforme normative o delle esigenze procedurali.

Di queste rimodulazioni ne da atto il documento/verbale di avvio del processo valutativo, frutto della concertazione fra i vari attori coinvolti nel ciclo di valutazione delle *performances*.

<sup>89</sup><https://www.aranagenzia.it/index.php/orientamenti-applicativi/comparti/regioni-ed-autonomie-locali/segretari/7111-ral18-retribuzione-di-risultato/6013-seg041orientamentiapplicativi>.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### II. La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa e delle Alte Professionalità

Alla luce delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e del modello di cui alla valutazione individuale dei Dirigenti, è stato elaborato appunto il modello di valutazione per i responsabili di posizioni organizzative di cui all'Allegato E. La metrica e la procedura di valutazione sono le medesime applicabili ai Dirigenti.

Come precedentemente indicato per la fattispecie della valutazione del Segretario, anche in questo caso per la valutazione delle Alte Professionalità verrà utilizzato il modello innanzi menzionato operando, laddove ritenuto necessario, gli opportuni aggiustamenti.

La valutazione di P.O. ed A.P. rientra nelle competenze dirigenziali.

### III. La valutazione del Personale

Il modello per la valutazione del personale è riportato nell'Allegato F. Nella scheda a tergo allegata è attualizzato per il personale della categoria D con una valutazione intermedia per tutte le dimensioni di prestazioni.

Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala è da 0 a 3, con il seguente significato:

- 0 = *performance* insufficiente;
- 1 = *performance* sufficiente;
- 2 = *performance* buona;
- 3 = *performance* ottima.

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello di valutazione per i dirigenti. Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti con le seguenti varianti:

1. i pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello sono diversi per le categorie A, B, C, e D. La tabella 12 illustra la distribuzione dei pesi;
2. la voce "Capacità di gestione del personale" si applica solo alla categoria D.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|                     | A          | B          | C          | D          |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| OBIETTIVI           | 35         | 40         | 45         | 50         |
| CORRETTEZZA...      | 10         | 10         | 12         | 10         |
| COOPERAZIONE...     | 12         | 12         | 10         | 8          |
| GESTIONE PERSONALE  | -          | -          | -          | 10         |
| AUTONOMIA OPERATIVA | 10         | 10         | 13         | 10         |
| PUNTUALITA'         | 15         | 15         | 8          | 4          |
| FLESSIBILITA'       | 13         | 13         | 12         | 8          |
| <b>TOTALE</b>       | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Tab. 12 Distribuzione dei pesi per la valutazione del personale delle cat. da A a D.

Gli *items* della valutazione rientrano in 6 voci principali più una ulteriore per la categoria D e sono le seguenti:

|  |  |
|--|--|
| OBIETTIVI  | Le schede consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 0 e 3.  |
| CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI                               | Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità comunicativa verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche. |
| COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA | Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la <i>performance</i> dell'U.O. dipende dal contributo di tutti.   |
| CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)           | Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.   |
| AUTONOMIA OPERATIVA  | Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare (laddove condiviso con il Dirigente e la P.O.) carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.  |



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|                          |   |
|--------------------------|---|
| PUNTUALITA' E ASSIDUITA' | Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza.  |
| FLESSIBILITA'            | Disponibilità e motivazione ad assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione del lavoro, capacità di adattamento e di gestione degli imprevisti. |

La valutazione di P.O. ed A.P. rientra nelle competenze dirigenziali.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 14. Valorizzazione del merito

Il Titolo III del D.Lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati.

Negli artt. 17, c. 1 e 18, c. 1, si afferma il principio della **valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali** elencati all'art. 20.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto<sup>90</sup> di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni di cui al titolo II<sup>91</sup>, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della *performance*.

L'art. 19 detta una disciplina per la **differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla *performance* individuale**. Questa norma costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce *ex lege* un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i Dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato.

Nell'art. 18 si esplicita, al c. 1, il collegamento tra "merito" e miglioramento della *performance* organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione anche individuale.

L'OIV, pur non essendo titolare della funzione valutativa, se si eccettuano le proposte all'Organo di indirizzo politico-amministrativo riguardanti la valutazione dei Dirigenti, ha il compito di supportare l'intero processo valutativo (cfr. art. 19, c. 1).

<sup>90</sup> art. 18, c.2 del Decreto riformista del 2009.

<sup>91</sup> Cfr. artt. 13, 14 e 15 del medesimo Decreto Legislativo.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 15. Il processo di valutazione e procedure di conciliazione

L'Ente, all'interno del DUP, con il Piano Esecutivo di Gestione e, quindi, con il Piano delle *Performance*, formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di Settore che saranno sottoposti ad un ciclico processo di valutazione.

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

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate, laddove possibile, delle sessioni di monitoraggio periodico della *performance*.

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 di giugno dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della *performance* del personale Dirigente, del Segretario Generale/Dirigente Apicale, delle Posizioni Organizzative, delle Alte Professionalità e di tutto il restante personale.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato.

Al termine del processo di valutazione è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla *performance* individuale.

Per la dirigenza: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando, per iscritto, le proprie controdeduzioni, entro 7 giorni dalla data dell'incontro, al soggetto valutatore (Sindaco/Giunta Comunale) che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria deliberazione entro i successivi 30 giorni.

Per le Posizioni Organizzative, le Alte Professionalità e per il personale non dirigente: acquisita la valutazione della *performance* individuale, il dipendente può, nel termine di 7 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (Dirigente) il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi, articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Dirigente;
- b. l'incontro tra le parti, ossia il Dirigente e il Dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Dirigente può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle *performance* individuale;
- d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Il Dirigente se lo ritiene opportuno può interpellare, con funzioni consultive, l'OIV.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### 16. Disposizioni finali

Si considerano negativi i livelli di *performance* del Segretario Generale/Dirigente Apicale, dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative, delle Alte Professionalità e del Personale delle categorie D, C, B ed A, inferiori a punti 50.

Per tutto quanto non trattato nel presente documento si rimanda alle disposizioni legislative di settore, a quelle contrattuali, regolamentari e ad ogni altra utile previsione normativa.

Qualora una delle aree di misurazione delle *performances* o uno o più *items* non fosse possibile porli in essere, per qualsiasi motivo, la base massima di valutazione, pari a 100 punti, verrà ridotta del valore non considerato e i livelli negativi di cui al primo periodo del presente paragrafo saranno proporzionalmente ricalcolati.







# L'Organismo Indipendente di Valutazione

## Allegato B

| Indicatore                     |               | Peso |  | Val.Pond. |  | Valutazion |  |
|--------------------------------|---------------|------|--|-----------|--|------------|--|
|                                |               |      |  |           |  |            |  |
| Modello di qualità dei servizi | Compiutezza   | 10   |  |           |  |            |  |
|                                | Affidabilità  | 15   |  |           |  |            |  |
|                                | Efficacia     | 35   |  |           |  |            |  |
|                                | Conformità    | 10   |  |           |  |            |  |
|                                | Tempestività  | 25   |  |           |  |            |  |
|                                | Multicanale   | 5    |  |           |  |            |  |
|                                | Ubicazione    | 7    |  |           |  |            |  |
|                                | Accessibilità | 15   |  |           |  |            |  |
|                                | Info accesso  | 3    |  |           |  |            |  |
|                                | Trasparenza   | 25   |  |           |  |            |  |



L'Organismo Indipendente di Valutazione

Allegato C

**QUESTIONARIO DI CUSTOMER SATISFACTION**

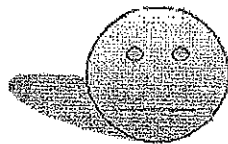
DA UTILIZZARE SOLO PER I SERVIZI DI SPORTELLO  
(URP, SERVIZI DEMOGRAFICI, SERVIZIO RISCOSSIONE TRIBUTI, SERVIZIO  
BIBLIOTECA, ECC.)

*Aiutaci a migliorare il servizio, esprimendo un giudizio. La votazione è  
anonima.*

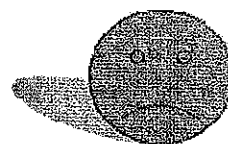
QUAL È IL TUO GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL SERVIZIO OTTENUTO?



POSITIVO



NÉ POSITIVO  
NÉ NEGATIVO



NEGATIVO

SE IL TUO GIUDIZIO È NEGATIVO, QUAL È LA MOTIVAZIONE  
PRINCIPALE DELLA TUA INSODDISFAZIONE?  
(SELEZIONARE UNA SOLA RISPOSTA)

- DIFFICOLTÀ DI ACCESSO AL SERVIZIO (orario di apertura/chiusura)
- TEMPO DI ATTESA NON RAGIONEVOLE
- SCARSA TRASPARENZA (difficoltà di reperire informazioni sul servizio)
- PROFESSIONALITÀ/CORTESIA DELL'IMPIEGATO/A NON ADEGUATA
- NECESSITÀ DI FORNARE
- RISPOSTA NEGATIVA

GRAZIE PER AVERE ESPRESSO LA TUA OPINIONE. ARRIVEDERCI!





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Allegato D1

#### Allegato D1

### AUTOVALUTAZIONE DIRIGENTE

Anno \_\_\_\_\_

Il presente documento è finalizzato ad una procedura di autovalutazione del Dirigente che, conformemente alla scheda di valutazione di cui all'Allegato D2 del SMVP, analizza n. 4 macro dimensioni delle prestazioni dirigenziali, suddivise in 15 *items* principali, diversificati con gradi di dettaglio diversi a secondo dell'area oggetto di misurazione. L'insieme delle informazioni ottenute costituiranno la base di partenza del processo valutativo che sarà avviato dall'OIV per formulare la proposta di valutazione da sottoporre all'attenzione della Sig.ra Sindaco.

Il documento deve essere compilato in ogni sua parte. Per quanto attiene gli *items* "Livello di performance qualitativa del Settore" e "Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati" la misurazione verrà fatta dall'OIV conformemente ai criteri indicati al paragrafo 13 del SMVP utilizzando, rispettivamente gli strumenti di cui gli Allegati B ed A1. Per questi due fattori il/la Dirigente/Segretario Generale deve fornire solo la documentazione opportuna affinché l'OIV possa procedere ad effettuare le misurazioni di competenza.

I *box* a risposta libera devono contenere testi con una lunghezza minima di 500 battute (spazi inclusi) ed una massima di 3.000 (per aree di particolare rilevanza è possibile eccedere detto limite).

Il complesso dei fattori di valutazione utilizzati nel presente *report* danno luogo ad una attribuzione massima di 100 punti. L'*item* relativo alla "Capacità di prestare il servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati" è quello che genererà il maggior punteggio parziale in quanto corrisponde al livello di raggiungimento degli obiettivi definiti nel PdP-PEG (redatto in sintonia con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione).

L'esito finale della valutazione potrà, nel caso, tenere conto di un fattore correttivo compreso tra + 4 e - 4 connesso alla complessità organizzativa e funzionale del servizio, desunta dall'insieme degli elementi acquisiti alla luce dell'intero modello (incarichi ad interim nell'Ente e nel Gruppo di Amministrazione Pubblica, Commissioni presiedute, incarichi esterni conferiti direttamente dall'Amministrazione diversi da quelli per il quale il Dirigente ha chiesto di essere autorizzato, ... ed in particolare degli esiti dei controlli successivi di cui all'art. 147 bis, c. 2, del D.Lgs. 267/2000).

La presente scheda sarà la traccia sulla quale verrà condotto il colloquio di valutazione con l'OIV e l'Organismo, in particolare, verificherà la rispondenza dell'autovalutazione agli effetti livelli di *performance* misurati o alle informazioni desunte attraverso altri strumenti rilevativi<sup>92</sup>.

Tutti i Dirigenti sono invitato alla compilazione.

Buon lavoro.

L'Organismo Indipendente di Valutazione

<sup>92</sup>L'Organismo si riserva, qualora non dovesse condividere l'autovalutazione del Dirigente, di presentare all'Organo competente la personale proposta di valutazione previa verifica, in contraddittorio, con il Dirigente interessato.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

## Allegato D1

## AUTOVALUTAZIONE DIRIGENTE

SETTORE

ANNO

Il Dirigente di cui all'intestazione, ai sensi dell'art. 47 del D.P.R.n.445/2000, fornisce le seguenti dichiarazioni, indispensabili per la misurazione della *performance* organizzativa ed individuale, nonché per permettere il compimento del processo di valutazione:

## A) AFFIDABILITA'

Valore *max* dimensione 1, punti 45Indicatori di *performance*1. Livello di *performance* qualitativa del Settore:

Allegati indispensabili prodotti a supporto del processo di misurazione:

(Per il Segretario Generale questa misurazione deve essere compiuta considerando il suo ruolo di responsabile di prevenzione della corruzione alla luce dell'attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione adottato dall'Ente, nonché del Programma Triennale di Trasparenza e Integrità).

2. Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati:

Allegati indispensabili prodotti a supporto del processo di misurazione:





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### B) CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

Valore *max* dimensione 2, punti 35

#### Indicatori di performance

#### 3. Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo:

Selezioni una o più definizioni di quelle seguenti che descrivono il suo modo di operare rispetto a questa specifica area d'osservazione:

- a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici;
- b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo;
- c) definizione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici;
- d) conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e rispetto delle previsioni di cui all'art. 1, c. 28, della L. 190/2012;
- e) nessuna delle precedenti

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:

Descrizione:

3.1 Rispetto alla titolarità delle varie voci del PEG, il Dirigente precisi il grado di utilizzazione delle risorse (in termini di impegno e spesa delle stesse. In caso di economia a seguito di processi di razionalizzazione fornisca gli opportuni dati economici, le informazioni descrittive dovranno essere inserite al punto 3.2)

| Rif. PEG | Somma stanziata | Somma impegnata | Somma spesa | Economie |
|----------|-----------------|-----------------|-------------|----------|
|          |                 |                 |             |          |
|          |                 |                 |             |          |
|          |                 |                 |             |          |
|          |                 |                 |             |          |

n.b.: aggiungere ulteriori righe se necessario.

Il dirigente indichi, rispetto ai residui passivi di propria competenza, la percentuale di variazione nel corso dell'anno di riferimento della valutazione rispetto, almeno, all'esercizio precedente:

Preferibile è l'indicazione del trend dell'ultimo triennio a partire dall'anno di riferimento.

Nel caso di aumentata capacità di riscossione, indicare la variazione dei residui attivi e l'ammontare delle risorse introitate dall'Ente:

Preferibile è, anche in questo caso, la costruzione di una serie storica che consideri l'ultimo triennio a partire dall'anno di riferimento.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

3.2 Se pertinente, il Dirigente indichi in quale ambito è intervenuto o intende intervenire per operare riduzioni dei costi di funzionamento del Settore di competenza o per realizzare Piani di razionalizzazione delle spese:

Descrizione:

3.3 Le attività del Servizio sono organizzate anche attraverso l'uso di cronogrammi?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare in quali aree di attività, di competenza del Settore, si ricorre più di frequente all'uso di cronogrammi e, dove pertinente, indicare la distanza temporale media intercorrente tra l'acquisizione di risorse e l'effettivo impiego delle stesse (a regime utilizzare i dati desumibili dal Fondo Pluriennale Vincolato):

Descrizione:

3.4 Il dirigente verifica *in itinere* il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare le modalità:

Descrizione:

3.5 Sul grado di conseguimento degli obiettivi programmati il Dirigente fornisce periodicamente informazioni al personale del Settore?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare le modalità ed allegare gli atti/documenti di riferimento:

Descrizione:

Allegati:

3.6 Il Dirigente ha provveduto alla trasmissione al servizio Controllo di gestione di tutti gli elementi relativi alla reportistica periodica, in ordine allo stato di attuazione di obiettivi, programmi ed attività?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Se la risposta è affermativa, indicare tempi e modalità organizzative di esecuzione:

Descrizione:

3.7 Il Dirigente si avvale in modo sistematico dell'attività di supporto fornita dal Controllo di gestione?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sì | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare le modalità e i risultati conseguiti:

Descrizione:

### 4. Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione:

Selezioni una o più definizioni di quelle seguenti che descrivono il suo modo di operare rispetto a questa specifica area d'osservazione:

- a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro;
- b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo;
- c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni;
- d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative;
- e) nessuna delle precedenti.

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:

Descrizione:

4.1 Con riferimento al proprio ambito di operatività e alla propria capacità propositiva, lo scrivente si confronta con Dirigenti di altri Comuni, enti pubblici o privati?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sì | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare le modalità del confronto e i risultati conseguiti:

Descrizione:

### 5. Capacità di innovazione:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

- a) proposte innovative autonome per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità;
- b) produzione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune;
- c) altro/nessuna delle precedenti

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:

Descrizione:

5.1. Il Dirigente, indichi, inoltre, la capacità di utilizzo dei principali strumenti di *office automation*:

| Applicazione               | Grado di conoscenza e di capacità di utilizzo |                          |                          |
|----------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
|                            | Elementare                                    | Intermedio               | Avanzato                 |
| Videoscrittura             | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Foglio di calcolo          | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Presentazione              | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Browser ed e-mail          | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altri software applicativi | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Il dirigente ha incrementato le proprie conoscenze informatiche nel corso dell'anno di riferimento della valutazione?

Si  No

Se la risposta è affermativa, indicare le modalità con le quali si sono incrementate le proprie conoscenze informatiche:

Descrizione:

5.2 Il dirigente utilizza i canali telematici dedicati al tema della modernizzazione della PA, per acquisire informazioni su modalità innovative di approccio alle materie di sua competenza?

Si  No

Se la risposta è affermativa, indicare quali canali e i principali effetti sortiti:

Descrizione:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

5.3 Il Dirigente ha assunto iniziative per l'implementazione di metodi idonei a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare quali interventi specifici sono stati realizzati o avviati:

Descrizione:

5.4 Il Settore/Servizio ha attivato iniziative e procedure volte a registrare il grado di soddisfazione dei cittadini-utenti, gli eventuali reclami e le conseguenti risposte?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare le iniziative assunte, gli strumenti utilizzati e gli esiti conseguiti:

Descrizione:

5.5 Il Servizio ha attivato iniziative e procedure volte a monitorare il grado di soddisfazione del "cliente" interno dell'organizzazione comunale, le eventuali criticità rilevate e le conseguenti risposte organizzative?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare quali iniziative e procedure sono state attivate:

Descrizione:

5.6 E' stata promossa, dal Dirigente, l'offerta di nuovi servizi nell'ambito delle attività di competenza del Servizio?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicarne le tipologie di nuovi servizi:

Descrizione:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

5.7 Il Dirigente ricorre agli strumenti dell'*e-procurement*:

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicarne le procedure di riferimento:

Descrizione:

6. *Capacità di problemsolving*:

a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli:

Descrizione:

b) attività per ricercare e fornire soluzioni utili ed efficaci al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili:

Descrizione:

c) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, di quella dei collaboratori, seguendo criteri orientati all'eccellenza:

Descrizione:

6.1 Nel corso della propria attività, il Dirigente ha dovuto affrontare situazioni aventi carattere di eccezionalità, sia sotto il profilo organizzativo che della ridefinizione di obiettivi e procedure?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare le situazioni verificatesi, le procedure adottate per fronteggiarle, con particolare riferimento alle tecniche di *problemsolving*, gli esiti conseguiti in termini di gestione delle criticità intervenute ed ai risvolti ottenuti:

Descrizione:

6.2 Il Dirigente ha dovuto agire, nell'anno di riferimento della valutazione, in contesti operativi caratterizzati da incertezza, sul piano normativo, organizzativo, finanziario, procedurale, ecc.?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Se la risposta è affermativa, indicare il contesto, le strategie adottate e i risultati conseguiti:

Descrizione:

6.3 Il Dirigente ha dovuto assumere in autonomia decisioni tra più opzioni valutando rischi ed opportunità?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sì | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare il relativo contesto, gli strumenti/le tecniche di discernimento, le decisioni adottate e i risultati conseguiti:

Descrizione:

### 7. Sviluppo delle risorse umane:

- a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi;
- b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento;
- c) valorizzazione del potenziale;
- c) altro/nessuna delle precedenti

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:

Descrizione:

7.1 Il Dirigente ha svolto un'analisi dei fabbisogni formativi del proprio Servizio?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sì | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta fosse affermativa, indicare quali fabbisogni formativi sono emersi e se sono stati segnalati al Dirigente competente in materia di personale (in questo caso indicare gli estremi della comunicazione effettuata), oppure, le iniziative autonomamente adottate per sopperire a questa necessità:

Descrizione:

7.2 Nel periodo temporale oggetto di valutazione, il Dirigente ha promosso la partecipazione dei propri collaboratori ad attività formative poste in essere sia autonomamente (con docenze interne, ovvero, con esperti esterni) sia dal Settore competente in materia di personale?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sì | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|







## L'Organismo Indipendente di Valutazione

7.3 Se la risposta fosse affermativa, indicare i temi trattati nei corsi e/o negli incontri, la durata delle attività, il numero dei dipendenti e dei collaboratori coinvolti:

Descrizione:

### 8. Capacità di valutazione:

a) capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Il Dirigente fornisca il valore medio della valutazione del personale del/i Settore/i di appartenenza \_\_\_\_\_;

8.1 Il Dirigente ha definito obiettivi e/o attività per ciascun collaboratore, pertinenti con i fini istituzionali e con gli specifici obiettivi di cui al PdP, anche ai fini della valutazione del contributo di ognuno al risultato complessivo di *performance* del Settore?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta fosse affermativa, riportare, in sintesi, per ciascun collaboratore, gli obiettivi e/o le attività assegnategli o allegare l'atto di assegnazione degli stessi:

Descrizione:

8.2 Il Dirigente ha provveduto a trasmettere al Settore competente in materia di personale, entro i previsti termini, la scheda di valutazione di ciascun collaboratore?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare gli estremi dell'avvenuta comunicazione:

Riferimenti:

### 9. Capacità di attribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali:

- a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone;
- b) assegnazione di specifiche responsabilità/deleghe, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega;
- c) congrua assegnazione dei carichi di lavoro nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 13, c. 5, lett. g) ed del Codice di Comportamento Comunale

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Descrizione:

In particolare, nel caso dell'attivazione dell'istituto della delega indicare le deleghe attivate, i destinatari e i riferimenti degli eventuali provvedimenti:

9.1 Con riferimento al periodo oggetto della valutazione, il Settore di competenza del Dirigente presenta residui di ferie non godute da parte di diversi collaboratori?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

In caso di risposta affermativa, indicare l'ammontare in gg. del monte/ferie non godute, esplicitando le ragioni di tale residuo:

Descrizione:

## C) PROFESSIONALITA'

Valore *max* dimensione 3, punti 1010. Possesso delle competenze necessarie:

- a) capacità di affrontare in modo autonomo la complessità delle operazioni connesse alla propria attività;   
b) capacità di avvalersi di contributi appropriati in situazioni di particolare criticità;

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:

Descrizione:

10.1 Capacità proattiva. Il Dirigente ha elaborato proposte regolamentari?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare quali proposte:

Descrizione:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

10.2 Il Dirigente ha adottato specifiche iniziative che hanno consentito all'Ente di acquisire o recuperare risorse aggiuntive in relazione a specifici progetti?

|    |                          |    |                          |                |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | Non pertinente | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----------------|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare quali iniziative e l'entità delle risorse aggiuntive conseguite:

Descrizione:

10.3 Il dirigente illustri, in sintesi, con quali modalità e risultati è stata espressa la sua capacità propositiva nei confronti della committenza politica, con particolare riferimento agli obiettivi strategici dell'Ente:

Descrizione:

10.4 Il Dirigente ha formulato proposte in materia di "semplificazione/snellimento" dei procedimenti e dei processi?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare quali proposte sono state avanzate:

Descrizione:

### 11. Attività di aggiornamento:

a) capacità di svolgere in modo autonomo programmi di autoformazione appropriati alle esigenze del servizio dimostrando una crescita del patrimonio di competenze possedute;

Descrizione:

b) frequenza a corsi, nel periodo temporale oggetto di valutazione, distinguendo tra Master e corsi *post-universitari*, corsi di formazione ed aggiornamento che siano pertinenti con l'attività dirigenziale *ratione materiae* e *officii*:

| Attività svolta | Denominazione del corso | Ente organizzatore | durata in gg. | luogo di svolgimento |
|-----------------|-------------------------|--------------------|---------------|----------------------|
| Corso n. 1      |                         |                    |               |                      |
| Corso n. 2      |                         |                    |               |                      |
| Corso n. 3      |                         |                    |               |                      |

n.b.: aggiungere ulteriori righe se necessario.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

c) con riferimento alle abilità linguistiche si indichi il grado di conoscenza

| Lingua straniera                                   | Grado di conoscenza      |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | Elementare               | Scolastico               | Intermedio               | Avanzato                 |
| Inglese  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Francese   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altra lingua ( <i>specificare quale</i> )<br>----- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Il dirigente ha incrementato le proprie conoscenze linguistiche nel corso dell'anno di riferimento della valutazione?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

d) Il dirigente ha partecipato in qualità di relatore a iniziative formative o scientifiche organizzate dall'Ente o da altri enti pubblici o privati?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare per relazioni e/o delle comunicazioni presentate

esteso l'ente/glie enti e il/i titolo/i delle

|              |
|--------------|
| Descrizione: |
|--------------|

e) Nel corso dell'ultimo biennio, il dirigente ha pubblicato interventi e/o contributi (anche a firma plurima) riferibili al proprio ambito professionale?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

In caso di risposta affermativa, indicare per esteso il/i titolo/i dei contributi e gli estremi delle pubblicazioni:

|           |
|-----------|
| Elenco:   |
| Allegati: |

### 12. Etica professionale:

a) applicazione delle disposizioni inerenti il Codici di Comportamento dell'Ente ed, in particolare, dell'art. 13 dello stesso:

|              |
|--------------|
| Descrizione: |
|--------------|



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

b) applicazione delle disposizioni di legge generali e di quelle *rationeofficii*, in particolare:

- dell'art. 9, c. 3 *bis*, del D.L. 185/2008, introdotto dall'art. 27, c. 2, del D.L. 66/2014;

- dell'art. art. 9, c. 1, lett a), punto 2, del D.L. 78/2009;

- degli artt. (1, c. 13 *bis*) 7, cc. (2) 4 *bis*, 5, 7 *bis* e 7 *ter*; 7 *bis*, cc. 4, 5 ed 8 del D.L. 35/2013, come novellato dall'art. 27, c. 1 del D.L. 66/2014;

Descrizione:

c) attivazione delle procedure atte a prevenire l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 1 del D.Lgs. 198/2009;

Descrizione:

d) attivazione, nel Settore diretto, delle procedure adatte a dare completa attuazione alle disposizioni di cui all'art.2, della L. 241/1990, idonea a sterilizzare l'applicazione degli istituti di cui ai cc. 9 e 9 bis del medesimo articolo della Legge sul procedimento amministrativo, nonché di quelli di cui all'art. 28 del D.L. 69/2013:

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

In caso di risposta affermativa indicare le motivazioni per le quali è stato attivato detto istituto:

Descrizione:

12.1 Il Dirigente illustri le attività intraprese ai fini della applicazione delle norme in materia di tutela della *privacy* (indicare i provvedimenti adottati e le eventuali segnalazioni inviate):

Descrizione:

12.2 Il Dirigente ha intrapreso spontaneamente azioni in *materia di trasparenza dell'attività amministrativa*?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, illustrare le modalità di applicazione e/o le specifiche iniziative intraprese e soprattutto illustri gli obblighi di pubblicazione, ai sensi del D.Lgs 33/2013 e ss.mm.ii., di propria competenza:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Descrizione:

12.3 Il Dirigente ha intrapreso azioni tese all'implementazione del Codice dell'Amministrazione digitale, con particolare riferimento alla de materializzazione di atti e procedure, nonché alla digitalizzazione dei documenti e degli archivi?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, illustrare le iniziative intraprese:

Descrizione:

Se la risposta è negativa, illustrare le motivazioni:

Descrizione:

**Il Segretario Generale, inoltre, fornisca:**

- informazioni in merito all'eventuale coinvolgimento dell'Amministrazione nei procedimenti di cui al D.Lgs 198/2009 ed, in particolare, la documentazione di cui all'art. 4, c. 3, del medesimo Decreto:

Descrizione:

- la documentazione per le verifiche e le successive procedure adempimentali previste dall'art. 1, c. 39, della L. 190/2012, laddove ne ricorra la fattispecie:

- a) la fattispecie ricorre
- b) la fattispecie non ricorre

Nel caso in cui ricorra la fattispecie a), il Segretario Generale fornisce la seguente documentazione:

Descrizione:

Allegati:

- ogni utile informazioni inerente l'applicazione concreta della disciplina di cui alla L. 190/2014, ai D.Lgs. 33 e 39/2013, con *focus* particolari e particolareggiati sul del PTPC e del PTPI:

Descrizione:

- indicazioni in merito all'applicazione degli istituti di cui all'art. 2, cc. 9 bis, 9 ter e 9 quater della L. 241/1990, nonché dell'art. 28 del D.L. 69/2013:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Descrizione:

Ogni ulteriore informazione utile a verificare le lettere a), b), c) e d) dell'item 12e i successivi punti 1, 2 e 3 dello stesso:

Descrizione:

### D) CAPACITA' COMUNICATIVA

Valore *max* dimensione 3, punti 10

#### 13. Accessibilità:

- a) facile reperibilità sia degli *stakeholders* interni che da quelli esterni all'Amministrazione;
- b) manifesta disponibilità sia rispetto agli *stakeholders* interni che da quelli esterni all'Amministrazione;
- c) facilità d'accesso:

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento:

Descrizione:

#### 14. Comunicazione:

- a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati;
- b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno;
- c) uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento, nonché della documentazione/materiale che ne attesti i livelli raggiunti.

Descrizione:

Allegati:

14.1 Il dirigente ha attivato specifici canali di comunicazione interna al proprio Settore?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta fosse affermativa, indicare quali canali sono stati attivati:





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

|  |    |    |
|--|----|----|
| Mail o newsletter telematica interna al Settore  | SI | NO |
| Circolari interne                                | SI | NO |
| Riunioni interne a periodicità fissa             | SI | NO |
| Relazioni, note e suggerimenti                   | SI | NO |
| Colloqui interpersonali diretti                  | SI | NO |
| Forum e gruppi di discussione e di miglioramento | SI | NO |
| Altri canali (specificare quali) .....           |    |    |

### 15. Interazione con collaboratori ed utenti:

dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi;

Descrizione:

15.1 Nel periodo oggetto della presente valutazione, vi sono state istanze di trasferimento ad altro Settore o verso di esso?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Se la risposta è affermativa, indicare il numero delle istanze presentate ed il loro esito

| trasferimenti dal Settore ( <i>out</i> ) | esito | trasferimenti verso il Settore ( <i>in</i> ) | esito |
|--|-------|--|-------|
| 1)                                       |       | 1)   |       |
| 2)                                       |       | 2)   |       |
| 3)                                       |       | 3)   |       |

n.b.: aggiungere ulteriori righe se necessario.

15.2 Utilizzando le tipologie proposte, il dirigente indichi in quale stile di *leadership* tra quelli indicati si riconosce maggiormente, e ne illustri le motivazioni

| tipologia di <i>leadership</i>                                      | motivazione |
|---|-------------|
| 1) orientata al risultato, pragmatica                               |             |
| 2) orientata alla relazione, collaborativa                          |             |
| 3) orientata alla direzione ed all'esercizio del comando, assertiva |             |
| 4) empatica, orientata al sostegno ed all'inclusione, partecipativa |             |



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

15.3

- a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni;
- b) gestione efficace dei reclami;
- c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti;

Coerentemente con gli aspetti prima individuati, il Dirigente fornisca una descrizione di come perpetua il proprio comportamento, nonché della documentazione/materiale che ne attesti i livelli raggiunti.

Descrizione:

Allegati:

15.4

La misurazione del presente sub *item* dipenderà dalle risultanze dell'indagine ottenuta dalla somministrazione del "QUESTIONARIO VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO" a tutti i dipendenti del Settore.

L'assegnazione di un valore alla misurazione di ogni singolo *items* ha la seguente scansione:

negativo = punti 0;  
 scarso = punti 1;  
 sufficiente = punti 2;  
 buono = punti 3;  
 ottimo = punti 4;  
 eccellente = punti 5.

Ciascuna delle voci (sub *items*) raggruppate nei 15 punti dell'elenco precedente sarà misurata separatamente.

A ciascuna voce, singolarmente misurata, sarà assegnato un punteggio come da Allegato D3.

Gli *items* formati da una pluralità di elementi otterranno una misurazione complessiva (val. pond.) compresa nel ventaglio prima indicato (0-5), proporzionale ai punteggi totalizzati dalla singoli voci di ogni *sub*-dimensione.

L'operazione di misurazione sarà integrata, dove ritenuto opportuno o necessario da ulteriori strumenti rilevativi definiti dall'OIV.

A tal proposito si auspica la partecipazione propositiva del Dirigente/Segretario Generale, il quale è invitato a fornire ogni ulteriore elemento ritenuto opportuno per la misurazione e valutazione della *performance* sia organizzativa che individuale.

Ulteriori elementi utili ai fini misurativi/valutativi

Descrizione:

Allegati:

Molfetta, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

Il Direttore del Settore

(Dott./Dott.ssa \_\_\_\_\_)





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

Per la misurazione del sub-*item* 15.4 a tutto il personale del Settore, in armonia con le indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14, c. 5, del D.Lgs.150/2009, verrà sottoposta una sezione del modello rilevativo approvata dall'ANAC nella seduta del 29/05/2013, adattata alla scala metrica del SMVP del Comune di Molfetta.

Questionario valutazione del superiore gerarchico

### O - Il mio capo e la mia crescita

|          | Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br><i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i> | Per nulla |   |   |   |   | Del tutto |  |
|----------|---|-----------|---|---|---|---|-----------|--|
|          |   | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5         |  |
| O.0<br>1 | Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi   |           |   |   |   |   |           |  |
| O.0<br>2 | Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro   |           |   |   |   |   |           |  |
| O.0<br>3 | È sensibile ai miei bisogni personali   |           |   |   |   |   |           |  |
| O.0<br>4 | Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro  |           |   |   |   |   |           |  |
| O.0<br>5 | Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte  |           |   |   |   |   |           |  |

### P - Il mio capo e l'equità

|      | Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br><i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i> | Per nulla |   |   |   |   | Del tutto |  |
|------|---|-----------|---|---|---|---|-----------|--|
|      |   | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5         |  |
| P.01 | Agisce con equità, in base alla mia percezione  |           |   |   |   |   |           |  |
| P.02 | Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro  |           |   |   |   |   |           |  |
| P.03 | Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti  |           |   |   |   |   |           |  |
| P.04 | Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore   |           |   |   |   |   |           |  |

Il valore della prima area (O) sarà dato dalla somma dei risultati ottenuti diviso 5, mentre, quella della seconda area di riferimento (P) sarà dato dalla somma dei risultati ottenuti diviso 4. La somma dei due valori, divisa per 2, fornirà il valore del sub *item* 15.4.





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Allegato D3

#### Allegato D3

#### AUTOVALUTAZIONE DIRIGENTE

SETTORE

ANNO

L'Organismo Indipendente di Valutazione, alla luce del *report* di cui all'Allegato D1, in considerazione del colloquio avuto con la/il Dirigente innanzi indicata/o e basandosi sulla documentazione dalla/o stessa/o fornita, fornisce al soggetto preposta alla valutazione i valori della misurazione come di seguito riportati:

#### A) AFFIDABILITA'

Valore max peso dimensione 1, punti 45

##### Indicatori di performance

##### 1. Livello di performance qualitativa del Settore:

Valore peso max 15 punti

il livello è essere espresso da un valore complessivo della qualità del/i servizio/i di competenza utilizzando la scheda di cui all'allegato B. Laddove il PdP contenga specifici obiettivi qualitativi o il dirigente abbia posto in essere nell'annualità di riferimento specifici progetti tesi all'innalzamento dei livelli qualitativi, la misurazione ha interessato anche questi specifici ambiti.

- Punti 1 per valore indicatore compreso tra 0 e 20;
- Punti 2 per valore indicatore compreso tra 21 e 40;
- Punti 3 per valore indicatore compreso tra 41 e 60;
- Punti 4 per valore indicatore compreso tra 61 e 80;
- Punti 5 per valore indicatore compreso tra 81 e 100.

(Per il Segretario Generale questa misurazione è compiuta considerando il suo ruolo di responsabile di prevenzione della corruzione alla luce del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione adottato dall'Ente, nonché del Programma Triennale di Trasparenza e Integrità).

Il punteggio di questo *item* è pari a punti: \_\_\_\_\_;

Note:

##### 2. Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati: Valore peso max 30 punti

1. il raggiungimento dell'obiettivo è compreso nel range compreso tra l'81 ed il 100% = punti 5;
2. il raggiungimento dell'obiettivo è compreso nel range compreso tra il 61 e l'80% = punti 4;
3. il raggiungimento dell'obiettivo è compreso nel range compreso tra il 41 ed il 60% = punti 3;
4. il raggiungimento dell'obiettivo è compreso nel range compreso tra il 21 ed il 40% = punti 2;
5. il raggiungimento dell'obiettivo è compreso nel range compreso tra l'1 ed il 20% = punti 1;
6. obiettivo non raggiunto = punti 0.

Il punteggio di questo *item*, ottenuto dal riferimento del "Valore consuntivo" di cui alla penultima colonna dell'Allegato A1, è pari a punti: \_\_\_\_\_;

Note:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### B) CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

Valore max peso dimensione 2, punti 35

#### Indicatori di performance

#### 3. Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo:

Valore peso max sub-dimensione 8 punti

3\_\_ val max punti 1    punteggio \_\_\_\_

3.1\_\_ val max punti 1,5    punteggio \_\_\_\_

3.2\_\_ val max punti 1,5    punteggio \_\_\_\_

3.3\_\_ val max punti 1    punteggio \_\_\_\_

3.4\_\_ val max punti 1    punteggio \_\_\_\_

3.5\_\_ val max punti 1    punteggio \_\_\_\_

3.6\_\_ val max punti 0,5    punteggio \_\_\_\_

3.7\_\_ val max punti 0,5    punteggio \_\_\_\_

Note:

#### 4. Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione:

Valore peso max sub-dimensione 7 punti

4\_\_ val max punti 5,5    punteggio \_\_\_\_

4.1\_\_ val max punti 1,5    punteggio \_\_\_\_

Note:

#### 5. Capacità di innovazione:

Valore peso max sub-dimensione 5 punti

5\_\_ val max punti 1    punteggio \_\_\_\_

5.1\_\_ val max punti 0,25    punteggio \_\_\_\_

5.2\_\_ val max punti 0,25    punteggio \_\_\_\_

5.3\_\_ val max punti 1    punteggio \_\_\_\_



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

5.4\_val max punti 1 punteggio\_\_

5.5\_val max punti 0,25 punteggio\_\_

5.6\_val max punti 0,25 punteggio\_\_

5.7\_val max punti 1 punteggio\_\_

Note:

### 6.Capacità di problemsolving:

Valore peso *max* sub-dimensione 5 punti

6\_val max punti 3 punteggio\_\_

6.1\_val max punti 0,5 punteggio\_\_

6.2\_val max punti 0,5 punteggio\_\_

6.3\_val max punti 1 punteggio\_\_

Note:

### 7.Sviluppo delle risorse umane:

Valore peso *max* sub-dimensione 4 punti

7\_val max punti 2 punteggio\_\_

7.1\_val max punti 1 punteggio\_\_

7.2\_val max punti 0,5 punteggio\_\_

7.3\_val max punti 0,5 punteggio\_\_

Note:

### 8. Capacità di valutazione:

Valore peso *max* sub-dimensione 4 punti

8\_val max punti 2 punteggio\_\_

8.1\_val max punti 1 punteggio\_\_

8.2\_val max punti 1 punteggio\_\_

Note:



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### C) PROFESSIONALITA'

Valore *max* peso dimensione 3, punti 10

9. Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali:

Valore peso *max* sub-dimensione 2 punti

9 \_\_ val max punti 1,5 punteggio \_\_

9.1 \_\_ val max punti 0,5 punteggio \_\_

Note:

10. Possesso delle competenze necessarie:

Valore peso *max* sub-dimensione 4 punti

10 \_\_ val max punti 1 punteggio \_\_

10.1 \_\_ val max punti 0,5 punteggio \_\_

10.2 \_\_ val max punti 1 punteggio \_\_

10.3 \_\_ val max punti 0,5 punteggio \_\_

10.4 \_\_ val max punti 1 punteggio \_\_

Note:

11. Attività di aggiornamento:

Valore peso *max* sub-dimensione 1 punti

11 \_\_ val max punti 1 punteggio \_\_

Note:

12. Etica professionale:

Valore peso *max* sub-dimensione 5 punti

12 \_\_ val max punti 3 punteggio \_\_

12.1 \_\_ val max punti 0,5 punteggio \_\_

12.2 \_\_ val max punti 1 punteggio \_\_

12.3 \_\_ val max punti 0,5 punteggio \_\_

Note:





## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### D) CAPACITA' COMUNICATIVA

Valore *max* peso dimensione 4, punti 10

13. Accessibilità:

Valore peso *max* sub-dimensione 2 punti

13\_\_ val max punti 2    punteggio\_\_

Note:

14. Comunicazione:

Valore peso *max* sub-dimensione 2 punti

14\_\_ val max punti 1    punteggio\_\_

14.1\_\_ val max punti 1    punteggio\_\_

Note:

15. Interazione con collaboratori ed utenti:

Valore peso *max* sub-dimensione 6 punti

15\_\_ val max punti 0,25    punteggio\_\_

15.1\_\_ val max punti 0,25    punteggio\_\_

15.2\_\_ val max punti 0,25    punteggio\_\_

15.3\_\_ val max punti 0,25    punteggio\_\_

15.4\_\_ val max punti 5    punteggio\_\_

Note:

Il punteggio di ogni singolo *item* (valutazione ponderata) sarà il frutto del seguente rapporto;

$$\frac{\text{Punteggio massimo (5)} \cdot \text{somma dei punteggi dei pesi della sub-dimensione}}{\text{Peso massimo della sub-dimensione}}$$

Es. per l'*item* 9. Ipotizzando che a seguito della misurazione il fattore 9 abbia ottenuto il massimo punteggio (1,5) ed il 9.1 abbia ottenuto 0 punti, il calcolo del punteggio dell'*item* sarà il seguente:

$$\frac{5 \cdot 1,5}{2}$$







## L'Organismo Indipendente di Valutazione

### Biblio/Link-grafia:

1. *L'armonizzazione dei sistemi contabili* – IFEL, Anci – Dicembre 2014
2. [http://www.qualitapa.gov.it/index.php?id=299&tx\\_ttnews%5bt\\_news%5d=2046&tx\\_ttnews%5bt\\_backPid%5d=7&source=newsletter](http://www.qualitapa.gov.it/index.php?id=299&tx_ttnews%5bt_news%5d=2046&tx_ttnews%5bt_backPid%5d=7&source=newsletter)
3. [http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/materiali/Performance dei servizi gli indicatori dei grandi comuni.pdf](http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/materiali/Performance%20dei%20servizi%20gli%20indicatori%20dei%20grandi%20comuni.pdf)
4. *Common Assessment Framework 2013* – EIPA – Aprile 2014
5. [http://catalogo.uni.com/pdr/pub/uni\\_pdr\\_5\\_2013.pdf](http://catalogo.uni.com/pdr/pub/uni_pdr_5_2013.pdf)
6. <http://www.egg.gov.in/workingpapers/WP-113-127.pdf>
7. *Performance "Measurement: Getting Results"*, Hatry, Urban Institute e ICAM (International City/Country Management Association), 1999.
8. *Benessere Organizzativo – Per migliorare la qualità del lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche*, F. Avallone, M. Bonaretti, Rubettino Editore, Roma 2003
9. *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model*, M. Kaptein, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 29, Edizione n. 7, pagg. 923–947, ottobre 2008.
10. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Michael E. Porter, Free Press, New York, 1985.

---

### Tools on-line:

1. <http://www.opencivitas.it/>
2. <http://www.openbilanci.it/>
3. <http://www.migliorapa.it/>
4. [https://github.com/openpolis/open\\_municipio](https://github.com/openpolis/open_municipio)
5. <http://qualitapa.gov.it/>
6. <http://www.misuredelbenessere.it/>
7. <http://www.familyaudit.org/>



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

8. <http://www.govperformance.net/>

Lavoro ispirato dalle esperienze dei Comuni dell'Area Metropolitana barese, dall'esperienza emiliana e dai processi operativi generati dai progetti governativi Migliora PA, Qualità PA, Grandi Città e *Performance PA*, ma soprattutto dal passato, dal presente e dalle aspirazioni future della Città di Molfetta.

Il presente SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, nonostante lo sforzo di renderlo uno strumento resiliente e capace di modellarsi ai cambiamenti endogeni ed esogeni che potranno riguardare il modello legal-organizzativo dell'Ente, potrà e dovrà essere soggetto ad aggiornamenti e cambiamenti per rispondere sempre con prontezza a quelle che sono le esigenze per le quali è stato strutturato: offrire ai *policy makers*, agli organi tecnici, a quelli di controllo interno ed a tutta la galassia dei portatori d'interesse, uno strumento per poter programmare politiche, piani, programma e progetti e per poter misurare il livello di realizzazione degli stessi.

Dopo la fase di prima applicazione, per la quale si prevede che l'Amministrazione indichi in che "quantità" detto strumento debba essere utilizzato, terminato il rodaggio, il Sistema dovrà essere a sua volta valutato per poter correggere eventuali punti di caduta emersi.

Oltre a quanto innanzi citato ed ai contenuti del presente documento, c'è da evidenziare come le P.A. italiane ed il Comune di Molfetta in particolare, a breve, saranno chiamati ancora una volta a plasmare i propri modelli organizzativi e procedurali a quelle che saranno le evoluzioni annunciate dalla Legge Delega 124/2015, una legge che sembra trattare diversi aspetti già presenti e vivi nelle Organizzazioni pubbliche, ma che per altre discipline o parti delle stesse annuncia l'introduzione di strumenti innovativi tesi all'efficientamento della macchina pubblica.

L'OIV si rende disponibile ad analizzare, con gli *stakeholders* interni ed esterni al Comune e con l'Amministrazione stessa, ogni aspetto del SMVP per approfondire ciascuna delle dimensioni trattate nel documento e, su impulso dell'Amministrazione o del legislatore, a rivedere il Sistema sulla base delle future novelle normative.

Buon lavoro e buon cammino a questa Organizzazione che abbiamo l'onore ed il dovere di seguire e accompagnare nei diversi cicli programmatori-organizzativi.



## L'Organismo Indipendente di Valutazione

By



Molfetta, 15/12/2014<sup>93</sup>

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Il Presidente, Francesco Pellecchia \_\_\_\_\_

La Componente, Maria Antonia Lioce \_\_\_\_\_

Il Componente, Giuseppe Longo \_\_\_\_\_

<sup>93</sup> La revisione del documento è stata presentata prima nel mese di giugno e successivamente nei mesi di agosto, ottobre, novembre e dicembre dell'anno 2015.