



Città di Lissone

*Provincia di Monza e della Brianza*

**REGOLAMENTO PER LA GESTIONE DEL SISTEMA DI  
MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE**

(Decreto Legislativo 27.10.2009, n.150)

*(Bozza 21.5.2013)*

## **INDICE**

### PREMESSE

- I - Introduzione
- II - Quadro normativo di riferimento
- III - Strumenti in uso

### TITOLO I – FINALITA’ E PRINCIPI

- Art. 1 - Finalità e oggetto
- Art. 2 - Principi di riferimento
- Art. 3 - Raccordo con i sistemi informativi contabili

### TITOLO II - ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

- Art. 4 - Oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance
- Art. 5 - Ambito della performance organizzativa
- Art. 6 - Misurazione della performance organizzativa
- Art. 7 - Valutazione della performance organizzativa
- Art. 8 - Ambito della performance individuale
- Art. 9 - Misurazione e valutazione della performance individuale

### TITOLO III - IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- Art. 10 - Articolazione in macrofasi
- Art. 11 - Programmazione strategica e pianificazione operativa
- Art. 12 - Monitoraggio della performance
- Art. 13 - Consuntivazione della performance
- Art. 14 - Valutazione performance individuale
- Art. 15 - Trasparenza e comunicazione sull’evoluzione della performance

### TITOLO IV - STRUMENTI E MODALITÀ OPERATIVE PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE. TEMPI DI SVILUPPO DEL SISTEMA.

- Art. 16 - Obiettivi
- Art. 17 - Pesatura degli obiettivi
- Art. 18 - Valutazione degli obiettivi
- Art. 19 - Le dimensioni della qualità
- Art. 20 - Indicatori di risultato
- Art. 21 - Modalità di valutazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative

- Art. 22 - Modalità di valutazione della performance individuale del personale non dirigente
- Art. 23 - Sistema premiante
- Art. 24 - Definizione annuale delle risorse
- Art. 25 - Costruzione del Sistema di misurazione e valutazione della performance. Fasi e tempi

#### TITOLO V - NUCLEO DI VALUTAZIONE

- Art. 26 - Funzioni e compiti
- Art. 27 - Composizione e nomina
- Art. 28 - Compensi da corrispondere ai componenti esterni del Nucleo di Valutazione.
- Art. 29 - Requisiti dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione. Incompatibilità.
- Art. 30 - Dimissioni, revoca e sostituzione
- Art. 31 - Funzionamento del Nucleo di Valutazione
- Art. 32 - Accesso ai documenti amministrativi e relazioni dell'attività.
- Art. 33 - Struttura tecnica per il controllo di gestione.

## PREMESSE

### I – Introduzione

Il ciclo di gestione della *performance* è un concetto centrale nel D. Lgs. n. 150/2009 (in seguito decreto). La sua introduzione ha importanti implicazioni per gli enti locali, in particolare:

- rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo (si veda la delibera 105/2010 della CiVIT);
- la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- il miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle *performance* sia a livello organizzativo che individuale, e attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati (si veda la delibera 89/2010 della CiVIT).

Vi sono quattro elementi di fondamentale importanza per l'attuazione del ciclo di gestione della *performance*: il piano della *performance*, il sistema di misurazione e valutazione a livello organizzativo, il sistema di misurazione e valutazione a livello individuale, e la relazione della *performance*.

Il piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance*. Il piano è un documento programmatico cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target*. Attraverso questo strumento sono definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la comunicazione della *performance*.

Inoltre, il piano ha la finalità di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Per fare questo, nel piano deve essere esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Infine, il piano deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della *performance* attraverso la verifica *ex post* della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*) (si veda la delibera 112 della CiVIT).

Il secondo elemento alla base del ciclo di gestione della *performance* è il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. I sistemi di misurazione della *performance* sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzative. L'effettiva implementazione di un sistema di misurazione della *performance* è necessaria per almeno due ordini di ragioni: la prima è relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini, mentre la seconda si riferisce alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in

ordine all'allocazione delle risorse. Quanto al primo profilo, il sistema di misurazione della *performance* deve essere orientato principalmente al cittadino; la soddisfazione e il coinvolgimento del cittadino costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione. Quanto al secondo profilo, la misurazione della *performance* consente di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze. Per questo motivo, il decreto e la delibera 89 della CiVIT si concentrano sul concetto di *outcome* ovvero sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

Il terzo elemento è costituito dalla valutazione della performance individuale. Il decreto prevede un legame esplicito tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e valutazione individuale, attraverso l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui

Infine, il ciclo di gestione delle performance prevede la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai principali stakeholder esterni. La "relazione sulla performance" deve evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato. A questa relazione dovrà essere assicurata visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.

## **II – Quadro normativo di riferimento**

Il D. Lgs. n. 150/2009 detta disposizioni vavevoli anche per gli Enti locali tenendo in debito conto ed espressamente tutelando l'elevato tasso di autonomia ad essi attribuito dall'art. 114, commi 1 e 2 della Carta Costituzionale, come novellati in seguito alla riforma del Titolo V, Parte II, della Costituzione medesima. In ossequio a tale autonomia, a chiusura del Titolo II (*Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*) e a chiusura del Titolo III (*Merito e premi*) del decreto, gli articoli 16 e 31 (entrambi rubricati *Norme per gli Enti territoriali e il Servizio Sanitario Nazionale*) indicano espressamente le disposizioni ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti.

Costituiscono norme di immediata applicazione i commi 1 e 3 dell'art. 11; tali disposizioni, che disciplinano la trasparenza, trovano diretta applicazione negli Enti locali, senza la mediazione dell'adeguamento ai propri ordinamenti e sono qualificate dal legislatore come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione. Ulteriori indicazioni in merito alla trasparenza sono oggetto di specifica delibera CiVIT n°105/2010.

Si ritiene che dunque gli Enti debbano adottare ogni strumento per garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Gli enti inoltre sono tenuti a garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

L'articolo 16, poi, sancisce l'obbligo per i Comuni di adeguarsi ai principi contenuti negli articoli 3 (*Principi generali*), 4 (*Ciclo di gestione della performance*), 5

comma 2 (*Obiettivi e indicatori*), 7 (*Sistema di misurazione e valutazione della performance*), 9 (*Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*), 15 comma 1 (*Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo*).

Altri documenti dei quali tenere conto sono:

- la *Delibera CIVIT n. 89/2010* recante "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance";
- la *Delibera CIVIT n. 104/2010* in merito alla "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance";
- le *Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance*.

### III – Strumento in uso

Il vigente ordinamento degli Enti Locali (decreto legislativo 267/2000- Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali – di seguito TUEL) delinea le coordinate generali all'interno delle quali si attesta e si sviluppa il macro processo di "programmazione e controllo" dell'azione amministrativa comunale.

Le diverse normative in materia di programmazione e controllo varate successivamente hanno contribuito ad integrare e consolidare il dettato ordinamentale, i cui capisaldi sono riconducibili ai seguenti vincoli di sistema che determinano il quadro complessivo di regole e strumenti organizzato in una logica top-down (dal livello strategico al livello operativo):

- le **linee programmatiche di governo** (art. 46), che individua a livello strategico le priorità e costituisce la fonte di alimentazione della successiva attività di pianificazione triennale e programmazione annuale;
- la **relazione previsionale e programmatica (R.P.P.)** (art. 170) che recepisce le priorità declinandole sull'assetto organizzativo del Comune, strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti;
- il **piano esecutivo di gestione (P.E.G.)** (art. 169), che si pone come supporto di programmazione operativa del bilancio e quindi della R.P.P.;
- il **piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O.)** (art. 197 comma 2, lett. a) previsto quale base del controllo di gestione;
- il **controllo di gestione**, (artt. 197, 198, 198 bis) teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, e dunque l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi;
- la **relazione al rendiconto di gestione** (articolo 227) sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi-obiettivi realizzati.

La prima conclusione che emerge dall'analisi della strumentazione esistente permette di affermare che la successione dei tre documenti programmatici delineati dall'Ordinamento (R.P.P., P.E.G., P.D.O.) possono essere legittimamente messi al centro del **Sistema di misurazione della performance**; senza tuttavia dimenticare che l'attenzione non deve essere rivolta solamente al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione volta al miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali in collegamento con gli indirizzi strategici e politici del sindaco.

In particolare il **P.E.G.**, la cui articolazione è demandata all'autonoma regolamentazione degli enti, si afferma come il contenitore omnibus capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico e del conseguente controllo.

Infatti il P.E.G.:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di Previsione e dalla Relazione Previsionale e Programmatica;
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (P.D.O.) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

Premesso quanto emerso dall'analisi del quadro normativo vigente e degli strumenti in uso, appare opportuno (e per alcuni versi essenziale e ineludibile), assumere quale ipotesi la scelta - indicata dall'ANCI nelle Linee guida - di adottare gli strumenti di PEG e PDO come elementi centrali delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione delle performance.

## **TITOLO I FINALITA' E PRINCIPI**

### **Art. 1 – Finalità e oggetto**

Il presente regolamento disciplina il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Lissone, recependo e facendo propri, nel rispetto dell'autonomia istituzionale che l'ordinamento giuridico attribuisce all'ente, gli indirizzi e le disposizioni della L. 15/2009 e del D. Lgs. 150/2009.

In particolare, il presente regolamento disciplina procedure e strumenti riconducibili ai sistemi di:

- pianificazione, programmazione e controllo strategico;
- programmazione e controllo di gestione
- valutazione delle prestazioni organizzative e individuali.

Eventuali novità normative che dovessero interessare il sistema dei controlli interni degli enti locali dovranno essere coordinate con il presente regolamento.

### **Art. 2 - Principi di riferimento**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira ai principi del miglioramento continuo della qualità dei servizi resi dall'Ente, della valorizzazione della qualità delle prestazioni lavorative e del merito, della responsabilità per i risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

### **Art. 3 - Raccordo con i sistemi informativi contabili**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si sviluppa in modo coordinato con l'articolazione temporale del sistema informativo contabile dell'ente, le cui informazioni ne rappresentano una componente fondamentale e imprescindibile.

## **TITOLO II ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA**

### **Art. 4 - Oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Per misurazione e valutazione della performance si intende un complesso di procedure, strumenti e comportamenti orientati al perseguimento coordinato delle finalità istituzionali dell'ente, secondo le priorità individuate ed aggiornate dall'organo di indirizzo politico amministrativo e nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale.

Performance organizzativa e performance individuale rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche. L'articolazione delle disposizioni che seguono e dei relativi strumenti e procedure finalizzati a garantire la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, è finalizzata ad agevolare il coordinamento dei vari soggetti ed organismi coinvolti nel sistema, favorendo il recepimento delle indicazioni e dei principi del D.L.vo. 150/2009 e delle linee guida emanate dalla CIVIT, in quanto applicabili.

### **Art. 5 - Ambito della performance organizzativa**

La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo e di governo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi.

La performance organizzativa riguarda, altresì, la capacità delle diverse unità operative, in cui si articola l'ente, di contribuire in modo coordinato, relativamente all'ambito di competenza, al perseguimento dei compiti e delle priorità di cui al comma precedente.

La performance organizzativa in particolare riguarda :

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

## **Art. 6 - Misurazione della performance organizzativa**

La misurazione della performance organizzativa si basa sulla definizione da parte dell'organi di indirizzo politico amministrativo e di governo delle priorità di mandato da conseguire nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente.

Le priorità definite dall'organo di indirizzo politico amministrativo devono evidenziare l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio, da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri e indicatori rilevati da fonte autorevole.

Le priorità da perseguire, definite all'inizio del mandato amministrativo, sono aggiornate ed articolate annualmente in programmi, progetti ed azioni che comportano il coinvolgimento delle diverse unità operative in cui è suddiviso l'ente.

I programmi, i progetti e le azioni in cui si articolano le priorità dell'organo politico devono contenere specifici riferimenti:

- agli obiettivi che si intendono raggiungere
- al profilo temporale di realizzazione
- alle fasi di realizzazione
- alle risorse economiche e finanziarie assegnate
- ai risultati attesi e ai rispettivi indicatori
- alle unità organizzative coinvolte

I riferimenti di cui al comma precedente hanno un orizzonte temporale almeno pari a tre anni e presentano un livello di maggiore dettaglio per l'esercizio oggetto di programmazione, al fine di garantire una stretta correlazione con la performance individuale. I documenti che descrivono quanto indicato ai commi precedenti sono la Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano Dettagliato degli Obiettivi, di cui al D.L.vo 18.8.2000 n. 267, adeguatamente adattati e resi coerenti con le prescrizioni del Titolo II del D.L.vo 27.10.2009, n.150.

## **Art. 7 - Valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della performance organizzativa avviene annualmente e si basa sul confronto tra gli obiettivi prefissati ed i risultati conseguiti attraverso la realizzazione dei programmi e dei progetti.

La valutazione della performance organizzativa è condotta dalla Giunta Comunale sulla base della "*Relazione sulla performance*" predisposta dai dirigenti e validata dal Nucleo di Valutazione, costituisce elemento essenziale ai fini dell'attività di rilevazione dei risultati di gestione previsti dall'art. 151 del D.Lgs. n.267/2000.

La valutazione della performance si avvale, oltre che degli strumenti e delle procedure interne, di iniziative finalizzate alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi dell'ente. Il ricorso alla rilevazione esterna è condotto compatibilmente con le capacità organizzative e la sostenibilità finanziaria dell'ente.

Nell'ambito del processo di valutazione della performance organizzativa, l'organo di governo formula la valutazione anche sul contributo reso dalle singole unità organizzative in cui si articola l'ente. Tale valutazione si incentra su profili organizzativi complessivi dell'intera unità organizzativa e prende in considerazione, congiuntamente alla capacità di perseguire gli obiettivi assegnati, l'adeguatezza dell'articolazione operativa interna adottata, la partecipazione attiva e coordinata agli interventi trasversali, l'attenzione ad un utilizzo efficiente delle risorse assegnate.

### **Art. 8 - Ambito della performance individuale**

La performance individuale riguarda la capacità del singolo dipendente dell'ente di contribuire con il proprio comportamento e le capacità maturate, alla definizione ed al conseguimento degli obiettivi strategici e operativi funzionali alla realizzazione dei programmi e dei progetti fissati dagli organi di indirizzo politico amministrativo e di governo dell'ente..

### **Art. 9 - Misurazione e valutazione della performance individuale**

La misurazione e la valutazione della performance individuale si basa sulla definizione di obiettivi cui il dipendente è tenuto a garantire il proprio contributo e sulla identificazione di fattori comportamentali virtuosi cui orientare il proprio apporto professionale. I fattori comportamentali sono esplicitati in specifici documenti e sono pertinenti ad ogni profilo professionale.

Il peso della componente "*obiettivi*" e della componente "*comportamenti professionali e organizzativi*" nella valutazione individuale può variare a seconda della categoria di appartenenza del dipendente.

### **TITOLO III**

## **IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **Art. 10 - Articolazione in macrofasi**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si articola nelle seguenti macrofasi sviluppate ciclicamente in riferimento all'esercizio di bilancio annuale:

- programmazione strategica
- pianificazione operativa
- monitoraggio periodico e applicazione misure correttive
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito
- rendicontazione e comunicazione dei risultati

#### **Art. 11 - Programmazione strategica e pianificazione operativa**

La programmazione ha inizio con la definizione, da parte dell'organo di indirizzo politico nella Relazione Previsionale e Programmatica, degli obiettivi strategici e operativi che si intendono realizzare nel successivo triennio, in coerenza con le risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione e con i vincoli di finanza pubblica.

La R.P.P., per l'esercizio oggetto di programmazione, individua i risultati che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio, finalizzati a costituire elemento di riferimento per la misurazione della performance.

Sono congiuntamente individuati gli ambiti organizzativi responsabili delle azioni e una serie di parametri ed indicatori da alimentarsi attraverso dati del sistema contabile dell'ente, finalizzati a preservare l'equilibrio economico finanziario e patrimoniale dell'ente ed a rispettare i parametri ed i vincoli di finanza pubblica.

Sulla base dei contenuti della R.P.P., a seguito di costante confronto con i Dirigenti dell'Ente, la Giunta Comunale sviluppa il programma degli interventi mediante:

- il P.E.G., con il quale sono assegnate le risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi e individuati i singoli responsabili;
- il P.D.O., comprensivo di obiettivi strategici e operativi, indicatori di risultato, misure programmate del risultato, attività e azioni operative, unità organizzative interessate, risorse direttamente collegate all'obiettivo.

Il Segretario Generale, anche attraverso specifiche riunioni della Conferenza dei Dirigenti, sollecita la partecipazione propositiva degli stessi al processo annuale di identificazione degli obiettivi operativi e di assegnazione delle risorse. Analoga sollecitazione è rivolta dai Dirigenti ai Funzionari responsabili delle singole Unità Organizzative. Le proposte definitive del P.E.G. e del P.D.O., sulla base delle proposte formulate dai Dirigenti sono sottoposti all'esame ed alla approvazione della Giunta Comunale.

#### **Art. 12 - Monitoraggio della performance**

L'attività di monitoraggio della performance prende avvio con l'approvazione del P.E.G. e del P.D.O. e comporta un costante riscontro, da parte di tutti i soggetti coinvolti per l'ambito di propria competenza, della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire. In caso di

rilevazione di accadimenti o informazioni che potrebbero comportare un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati, ogni soggetto è tenuto ad informare il proprio dirigente, e questo il proprio assessore di riferimento, affinché vengano avviate azioni di verifica e di eventuale riequilibrio.

Nel corso dell'esercizio, in corrispondenza con gli interventi di salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 193 del D. Lgs. 267/2000, è previsto un monitoraggio formale della performance, attraverso cui verificare il corretto perseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali. Tale adempimento prende avvio con la ricognizione, condotta dai Dirigenti dell'Ente, degli obiettivi perseguiti e dell'attività svolta, e richiede il coinvolgimento dei rispettivi collaboratori. L'attività di ricognizione dei Dirigenti prosegue con un confronto con gli organi politici, al fine di concordare eventuali azioni correttive ed integrative, che possono portare anche all'annullamento e/o all'inserimento di nuovi obiettivi.

Il monitoraggio formale della performance si completa con la predisposizione di un *Report* da parte dei dirigenti in cui si attesta l'evoluzione della performance ed in cui sono ricomprese le schede di monitoraggio degli obiettivi. Tale "*Report*" costituisce fase essenziale ai fini della ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi di cui all'art. 193, comma 2, del D.Lgs. n.267/2000.

La Giunta Comunale può stabilire l'espletamento di ulteriori interventi formali di monitoraggio della performance organizzativa ed individuale.

### **Art. 13 - Consuntivazione della performance**

L'attività di consuntivazione prende avvio al termine (dopo il 31 dicembre) dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione.

I Dirigenti dell'Ente raccolgono e rielaborano le informazioni operative e contabili relative agli obiettivi di propria competenza ed aggiornano i documenti di misurazione. Il Segretario Generale, in collaborazione con i componenti del Nucleo di Valutazione, coordina il completamento e la presentazione di tutti i documenti di misurazione e predispone un documento aggregato da sottoporre, unitamente alle risultanze complessive di bilancio ed al riscontro dei vincoli di finanza pubblica, all'organo di governo, affinché quest'ultimo formuli la valutazione finale della performance organizzativa complessiva e del contributo reso alla stessa dalle varie unità organizzative.

L'organo di indirizzo politico amministrativo prende atto degli eventuali scostamenti rilevati nel perseguimento degli obiettivi prefissati e, sulla base degli stessi, provvede ad integrare ed aggiornare i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche.

L'attività di consuntivazione della performance deve svolgersi e completarsi in coerenza con i tempi e i termine di approvazione da parte dell'Ente del rendiconto relativo all'esercizio oggetto di misurazione e valutazione.

### **Art. 14 – Valutazione performance individuale**

La valutazione della performance individuale è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

Completate le attività di cui agli articoli precedenti, il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione della performance individuale dei dirigenti ed avvia l'attività di confronto con gli stessi al fine di formulare la proposta di valutazione conclusiva.

I Dirigenti, dopo aver aggiornato i documenti di misurazione, effettuano l'attività di valutazione dei propri collaboratori con l'impiego degli strumenti e dei criteri definiti nel sistema di valutazione del personale.

#### **Art. 15 - Trasparenza e comunicazione sull'evoluzione della performance**

Il Piano Dettagliato degli obiettivi, il Report di monitoraggio intermedio e la Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente.

In osservanza del principio di trasparenza, per ogni macrofase in cui si articola il sistema di misurazione e valutazione della performance, è inoltre prevista la pubblicazione di tutti i documenti che possano rappresentare un utile supporto per illustrare e condividere l'evoluzione della performance.

La Giunta Comunale può disporre l'organizzazione di incontri con rappresentanti della collettività in cui illustrare i risultati della performance conseguita, al fine di acquisire elementi utili per integrare le priorità di mandato ed i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche

**TITOLO IV**  
**STRUMENTI E MODALITÀ OPERATIVE PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLA**  
**PERFORMANCE. TEMPI DI SVILUPPO DEL SISTEMA.**

**Art. 16 - Obiettivi**

Gli obiettivi ricompresi nel Piano Dettagliato degli Obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

**Art. 17 - Pesatura degli obiettivi**

A ogni obiettivo viene assegnato un peso, normalizzato tra 1 e 3, che stabilisce l'importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi di ciascun dirigente. Il peso dell'obiettivo è stabilito dal Nucleo di Valutazione e si ottiene dalla media dei valori attribuiti ad ognuno dei seguenti fattori:

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

La Giunta comunale sulla base della pesatura degli obiettivi potrà stabilire una specifica suddivisione fra dirigenti, posizioni organizzative e gli ambiti organizzativi delle risorse economiche destinate al riconoscimento dei risultati e della produttività.

### Art. 18 - Valutazione dei risultati

Il grado di conseguimento degli obiettivi programmati misurato attraverso gli indicatori di risultato è rilevato a consuntivo e valutato in base al seguente punteggio:

- obiettivo raggiunto in misura eccellente = 4
- obiettivo raggiunto in misura buona = 3
- obiettivo raggiunto in misura soddisfacente = 2
- obiettivo parzialmente raggiunto = 1
- obiettivo non raggiunto = 0

Voto	Descrizione del giudizio
4	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera realizzato rispondono in termini di eccellenza alle caratteristiche predefinite di completezza.                      Qualitativamente soddisfano appieno i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di rispetto delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati.                      Si riscontra una crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.</p>
3	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera realizzato rispondono in termini buoni alle caratteristiche predefinite di completezza.                      Qualitativamente soddisfano adeguatamente i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna in termini di rispetto delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati.                      Non si riscontrano necessità di rifacimenti, né lamentele sul livello del servizio/prodotto/opera, né effetti negativi in termini di immagini.</p>
2	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera realizzato rispondono in termini di media sufficienza alle caratteristiche predefinite di completezza.                      Soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna in modo accettabile in termini di rispetto delle scadenze, conformità alle richieste ed agli standard assegnati.                      Si riscontrano poche necessità di rifacimenti e poche lamentele sul livello del servizio/prodotto/opera .</p>
1	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera realizzato rispondono in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.                      Qualitativamente soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna, in termini di minima accettabilità sia rispetto delle scadenze, che alla conformità alle richieste, che agli standard assegnati.                      Si riscontrano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello del servizio/prodotto/opera .</p>
0	<p>Il servizio offerto o il prodotto/opera realizzato non rispondono neppure in termini minimi alle caratteristiche predefinite di completezza.                      Qualitativamente non soddisfano i bisogni e le attese dell'utenza interna ed esterna sia rispetto delle scadenze, che alla conformità alle richieste, che agli standard assegnati.                      Si riscontrano necessità di continui rifacimenti e forti reclami sul livello del servizio/prodotto/opera.</p>

## **Art. 19 - Le dimensioni della qualità.**

Ai fini dell'individuazione degli standard di qualità dei singoli servizi devono essere considerate le seguenti dimensioni, il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio:

- a. **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 o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ne sono sottodimensioni:
  - l'accessibilità fisica: accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
  - l'accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione.
- b. **Tempestività:** è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito.
- c. **Trasparenza:** è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.
- d. **Efficacia:** è qualificabile come 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: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio;
  - affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore;
  - completezza: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitore.

## **Art. 20 - Indicatori di risultato**

Gli indicatori sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse. La qualità dell'indicatore si basa qui seguenti attributi:

1. **Rilevanza:** è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. **Accuratezza:** si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
3. **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.

4. **Fruibilità:** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. **Interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
6. **Coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

#### **Art. 21 - Modalità di valutazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative**

La valutazione dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative dell'Ente avviene attraverso il Sistema Integrato di Valutazione descritto nell'allegato A).

L'ambito di valutazione inerente i risultati ha per oggetto:

- i risultati di obiettivi individuali assegnati;
- i risultati del settore organizzativo assegnato;
- la qualità del contributo assicurato alla performance del settore organizzativo assegnato;

L'ambito di valutazione inerente le competenze manageriali e professionale ha per oggetto:

- l'utilizzo ottimale delle risorse e la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- le attitudini e le competenze organizzative e direzionali dimostrate nel corso della gestione;
- la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.

La valutazione della componente "risultati" verrà effettuata nel rispetto della metrica del precedente art. 18, rapportata proporzionalmente al punteggio massimo attribuibile secondo la seguente formula:  $X = (sVr * Pm) / Vm$

Ove: sVr = sommatoria Valutazione risultati

Pm = punteggio massimo attribuibile

Vm = valutazione massima risultati

#### **Art. 22 - Modalità di valutazione della performance individuale del personale non dirigente.**

Il sistema di valutazione è finalizzato alla valorizzazione del merito e all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, si informa a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

La valutazione riguarda:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi, attraverso il Sistema di valutazione del personale descritto nell'allegato B).

Ai fini del riconoscimento di premi collegati al grado di conseguimento degli obiettivi, la valutazione individuale del personale si basa sulla sommatoria dei punteggi attribuiti per il conseguimento di obiettivi operativi e per i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati. Di norma, la rilevanza della quota di punteggio relativa al grado di conseguimento degli obiettivi è pari al peso che alla stessa è riconosciuta nel sistema di valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative.

### **Art. 23 - Sistema premiante**

Al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, l'Ente utilizza sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, e valorizza il personale che consegue le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari e di carriera.

Il sistema premiante dell'ente è definito, secondo l'ambito di rispettiva competenza, dal contratto integrativo e dalle norme interne in materia.

### **Art. 24 - Definizione annuale delle risorse**

L'ammontare complessivo annuo delle risorse decentrate è individuato nel rispetto di quanto previsto dalla disciplina legislativa e contrattuale e viene destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione integrativa.

Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di ente o di struttura, e di premi da destinare ad obiettivi ad elevato valore strategico da assegnare solo al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.

### **Art. 25 - Costruzione del Sistema di misurazione e valutazione della performance. Fasi e tempi.**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, nel rispetto delle indicazioni di cui ai precedenti articoli, si avvale di strumenti e procedure sostenibili e compatibili con le dimensioni, le caratteristiche organizzative e le disponibilità finanziarie dell'ente, seguendo un approccio graduale nel recepimento e nell'introduzione delle Linee guida della CIVIT, ove applicabili, ed assicurando un processo di miglioramento continuo.

In relazione al disposto del comma precedente, lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance deve seguire un approccio equilibrato, garantendo coerenza ed omogeneità tra tutti gli strumenti e le procedure adottate.

Lo schema di riferimento qui descritto rappresenta il "percorso evolutivo" del processo di messa a punto ed implementazione degli strumenti di misurazione della performance nel Comune di Lissone.

Stadio evolutivo	Attività e finalità
<b>Stadio 0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuazione di obiettivi rappresentati da iniziative e/o progetti annuali/pluriennali e contemporanea messa a punto di un sistema di controllo di completamento progressivo delle varie fasi;</li> <li>- il grado di conseguimento dell'obiettivo è rappresentato tipicamente dal raggiungimento della fase prevista, possibilmente espresso con una misura, anche semplice;</li> <li>- il risultato è osservato prioritariamente con un'ottica interna;</li> <li>- utilizzo di pochi indicatori, prevalentemente finalizzati a misurare, in maniera, anche semplice (valore numerico, percentuale, tempo, ecc) il risultato programmato/atteso;</li> <li>- introduzione delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al Ciclo.</li> </ul>
<b>Attività di sviluppo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- progressiva mappatura dei processi e delle attività dell'Ente, al fine di orientare una pianificazione maggiormente volta all'esterno;</li> <li>- maggiore distinzione tra obiettivi strategici e operativi;</li> <li>- progressivo minor impiego di indicatori del tipo "stato di conseguimento" di una fase di progetto;</li> <li>- progressivo maggior utilizzo di indicatori di input, di processo e di output;</li> <li>- comunicazione dei risultati dell'attività di gestione sia al vertice politico - amministrativo (per attuare il controllo strategico) che agli stakeholder di riferimento.</li> <li>- sviluppo delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al Ciclo.</li> </ul>
<b>Stadio 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi;</li> <li>- progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;</li> <li>- inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse;</li> </ul>
<b>Attività di sviluppo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- progressiva introduzione degli indicatori di <i>outcome</i> tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su <i>stakeholder</i> esterni;</li> <li>- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e <i>target</i>;</li> <li>- rilevazione effettiva della <i>performance</i>, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori</li> </ul>

Stadio evolutivo	Attività e finalità
<b>Stadio 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- espansione del sistema degli indicatori (e dei relativi strumenti informativi per la raccolta delle informazioni) anche attraverso l'adozione di opportuni indicatori di impatto (outcome);</li> <li>- individuazione a regime dei livelli standard di servizio attesi sulla base delle risorse disponibili e delle analisi circa l'ambiente esterno;</li> <li>- utilizzo di un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte (controllo strategico) per l'esercizio successivo;</li> <li>- confronto sui risultati dell'attività di gestione con organismi rappresentativi dei cittadini, degli utenti, dei stakeholder di riferimento.</li> </ul>
<b>Attività di sviluppo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maggior bilanciamento nell'utilizzo di indicatori di input, di processo, di output e di outcome;</li> <li>- inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse;</li> <li>- creazione di un'opportuna reportistica personalizzata secondo le esigenze dell'attività di gestione;</li> </ul>
<b>Stadio 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organo di indirizzo politico-amministrativo maggiormente coinvolto nel processo di valutazione della performance, di revisione e adeguamento periodico del Sistema di misurazione</li> <li>- report pubblicati con cadenza semestrale o annuale di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione</li> <li>- report ad uso interno che, tramite opportuna analisi degli scostamenti, permetta il confronto tra risultati (anche sulla base di serie storiche) e l'individuazione di obiettivi chiari e sfidanti per l'esercizio successivo</li> <li>- sviluppo di progetti di qualità volti al miglioramento continuo, sia dei servizi erogati che dei sistemi a supporto del ciclo della performance</li> <li>- possibile sviluppo di mappe strategiche per migliorare i processi all'interno dell'intero Ciclo della performance</li> <li>- sviluppo di una cultura della performance</li> </ul>

## **TITOLO V**

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

#### **Art. 26 - Funzioni e compiti**

Il Nucleo di Valutazione dovrà svolgere, all'interno dell'Amministrazione, in posizione di autonomia e indipendenza funzionale, un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle attività delle strutture e del personale, ed in particolare:

- a. propone alla Giunta, con il supporto della Conferenza dei Dirigenti, il sistema di valutazione della performance;
- b. comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco e alla Giunta Comunale;
- c. garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dai regolamenti dell'Ente, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- d. propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e di incentivazione;
- e. collabora con il Sindaco per la valutazione del Segretario Generale, nello svolgimento di questa funzione in Nucleo opera solamente per mezzo dei componenti esterni;
- f. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla commissione per la valutazione e la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (Civit);
- g. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- i. esprime un parere sulla proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali e i correlati valori economici delle retribuzioni di posizione;
- j. supporta la Giunta nella graduazione delle posizioni dirigenziali effettuata sulla base della metodologia approvata e delle risorse disponibili;
- k. esprime eventuali pareri richiesti dall'Amministrazione sulle tematiche della gestione del personale e del controllo;
- l. valida la relazione sulla performance dell'Ente;
- m. esercita, altresì, le attività di controllo strategico supportato dal Servizio di Controllo Interno, ove costituito, e dalla Conferenza dei Dirigenti e riferisce, in proposito, direttamente al Sindaco;

#### **Art. 27 - Composizione e nomina**

Il Nucleo di Valutazione è composto dal Segretario Generale, con funzione di presidente, e da due componenti esterni di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della misurazione e valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche.

La nomina dei componenti esterni è effettuata dalla Giunta Comunale a seguito di procedura selettiva ad evidenza pubblica a cui possono partecipare soggetti in possesso dei requisiti previsti dal presente regolamento.

La valutazione dei candidati sarà effettuata dal Sindaco, coadiuvato dal Segretario Generale, attraverso l'esame dei curricula e delle relazioni di accompagnamento,

eventualmente integrato, qualora ritenuto necessario, da un colloquio che verterà a valutare le competenze nei seguenti ambiti:

- conoscenze ed esperienze nella pianificazione e controllo di gestione e nella misurazione e valutazione della performance e nell'organizzazione della struttura e del personale preferibilmente acquisita presso Enti della P.A. ovvero un'esperienza giuridica di docenza o consulenza nel campo del management pubblico o privato ovvero che il candidato abbia maturato una significativa esperienza all'interno dei Nuclei di Valutazione degli Enti Locali;
- capacità o competenze specifiche, da intendersi come il complesso delle caratteristiche personali, intellettuali, manageriali, relazioni, quali la capacità di individuazione e soluzione dei problemi, la capacità di comunicazione e coinvolgimento delle strutture in processi di innovazione, idonee a rilevare l'attitudine del candidato ad inserirsi in una struttura destinata a diventare centrale nel processo di un reale cambiamento dell'Amministrazione.

Tutti gli atti del procedimento di nomina dovranno essere pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente, in particolare l'atto di nomina, i curricula ed i compensi previsti del componente.

La durata della nomina è triennale e l'incarico può essere rinnovato una sola volta.

#### **Art.28 - Compensi da corrispondere ai componenti esterni del Nucleo di Valutazione.**

Ai componenti esterni del Nucleo di Valutazione è riconosciuto un compenso annuo, forfettario e complessivo da determinarsi a cura della Giunta Comunale al momento dell'indizione della selezione pubblica o del successivo rinnovo.

Detto compenso è da intendersi onnicomprensivo ed al lordo di ogni altra voce, quale IVA, ritenute fiscali, spese per trasferta, ecc.

Esso verrà corrisposto in acconti bimestrali e saldo annuale finale. Per periodi inferiori a 12 mesi, verrà corrisposto in maniera proporzionale alla durata.

#### **Art. 29 - Requisiti dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione. Incompatibilità.**

I componenti del Nucleo di Valutazione devono possedere capacità intellettuali, manageriali e relazionali in grado di creare una visione condivisa e di favorire diverse modalità di lavoro, nonché avere un'appropriata preparazione utile a promuovere valori quali la trasparenza amministrativa.

Per l'ammissione alla selezione è richiesto il possesso dei seguenti requisiti:

- cittadinanza italiana o di uno degli stati membri dell'Unione Europea;
- buona e comprovata conoscenza della lingua inglese. Se di cittadinanza non italiana, inoltre una buona e comprovata conoscenza della lingua italiana;
- buone e comprovate conoscenze tecnologiche di software, anche avanzati;
- laurea specialistica o laurea conseguita secondo l'ordinamento antecedente la riforma di cui al D.M. n. 509/1999 nelle seguenti discipline: Ingegneria gestionale, Economia, Giurisprudenza, Scienze Politiche, con esperienza lavorativa di almeno due anni, in posizioni di responsabilità, anche presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati;
- ovvero, in assenza di laurea, esperienza lavorativa di almeno cinque anni, in posizioni di responsabilità, anche presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del

personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati ovvero possesso di un'esperienza giuridico-organizzativa, di almeno dieci anni, maturata anche in posizione di istituzionale autonomia e indipendenza.

Non possono essere nominati coloro che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che hanno avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

### **Art. 30 - Dimissioni, revoca e sostituzione**

In caso di dimissioni presentate da un componente esterno deve essere garantito un preavviso di almeno trenta giorni.

Il nuovo componente sarà nominato entro il termine dei successivi trenta giorni. Il componente subentrante dovrà prendere atto delle operazioni in corso.

I componenti esterni possono essere revocati con provvedimento motivato della Giunta Comunale, nei seguenti casi:

- sopraggiunta incompatibilità
- grave inosservanza dei doveri inerenti all'incarico.

A seguito di cessazione delle funzioni, per dimissioni o altra causa e a seguito di nomina in corso d'anno, il compenso è liquidato in rapporto alla frazione di anno in cui l'attività è stata resa.

Il componente nominato in sostituzione di altri cessati anticipatamente dall'incarico permangono in carica per il periodo residuale di durata del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, al momento del suo insediamento, stabilirà autonomamente i criteri e le modalità relative al proprio funzionamento.

### **Art. 31 - Funzionamento del Nucleo di Valutazione**

Il Nucleo di Valutazione ha sede presso l'Ente ed opera in posizione di autonomia rispetto alle strutture operative.

Il coordinamento delle attività del Nucleo di Valutazione è affidato al Presidente.

Per lo svolgimento dei compiti di segreteria, il Nucleo di Valutazione si avvale di un dipendente designato dal Presidente, il quale cura la verbalizzazione delle sedute, la conservazione degli atti e tutte le altre formalità amministrative richieste.

Il Nucleo di Valutazione si riunisce su convocazione del Presidente, che ne fissa l'ordine del giorno.

La convocazione avviene tramite avviso, anche per e-mail, recapitato ai singoli componenti almeno cinque giorni prima di quello fissato per la seduta, fatti salvi i casi di urgenza.

La convocazione contiene, oltre all'ordine del giorno, alla sede e all'ora della riunione, l'eventuale documentazione che si ritiene utile per la trattazione degli argomenti previsti.

Il Nucleo di Valutazione è validamente costituito quando tutti i componenti siano stati regolarmente convocati e quando sia presente la maggioranza degli stessi.

Le deliberazioni sono adottate a maggioranza semplice dei presenti.

### **Art. 32 - Accesso ai documenti amministrativi e relazioni dell'attività.**

Il Nucleo di Valutazione ha accesso ai documenti amministrativi di natura contabile, patrimoniale, amministrativa, organizzativa ed operativa e può richiedere alle unità organizzative atti ed informazioni inerenti la propria attività.

I componenti del Nucleo di Valutazione si impegnano a fare uso riservato dei dati e delle informazioni di cui vengono a conoscenza.

### **Art. 33 - Struttura tecnica per il controllo di gestione.**

Il Nucleo di Valutazione per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario Generale e si avvale della struttura tecnica interna dell'Ente. Il raccordo e le relazioni tra il Nucleo di Valutazione e l'organizzazione dell'Ente è assicurato dalla Conferenza dei Dirigenti coordinata del Segretario Generale.