

SMVP 2024

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI MODENA

SMVP

L'aggiornamento del presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale (SMVP) è stato approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. ... previo parere annuale vincolante positivo (Prot. n. 500233) del Nucleo di valutazione.

SMVP

Sommario

INTRODUZIONE	5
1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	8
2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA NEL COMUNE DI MODENA	11
2.1. PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
2.1.1 Pianificazione strategica: linee di mandato e DUP SES.....	13
2.1.3 Programmazione gestionale-esecutiva: Piano integrato di attività e organizzazione	23
<i>FOCUS: ENTI LOCALI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ESECUTIVI-GESTIONALI: PEG, PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI, PIANO PERFORMANCE E PIAO</i>	35
2.2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	38
2.2.1. Definizione e ambiti di valutazione della performance organizzativa	38
2.2.2. Strumenti e documenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	44
2.2.3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa: indicazioni finali	56
<i>FOCUS SUGLI INDICATORI</i>	62
2.3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	64
2.3.1 Documenti di rendicontazione	64
<i>FOCUS PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</i>	71
2.3.2 Integrazione tra ciclo della performance, ciclo della programmazione e sistema dei controlli interni	72
2.3.4 Trasparenza amministrativa	76
3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI MODENA	77
3.1 PRINCIPI GENERALI RELATIVI ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	77
3.2 PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	77
3.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	77
3.3.1 Valutazione della performance individuale delle posizioni dirigenziali	78
3.3.2 Valutazione della performance individuale del Direttore generale.....	81
3.3.3 Valutazione della performance individuale del Segretario generale e del dirigente dell'Avvocatura civica	81
3.3.4 Valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione.....	82
3.3.5 Valutazione della performance individuale del personale.....	85
3.4 I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	89
3.5 FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	90
3.5.1 Valutazione della performance del settore	90
3.5.2 Valutazione del contributo individuale e delle prestazioni.....	90
3.6 RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	91

3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	92
3.8 VALUTAZIONE NEGATIVA	93
3.9 OBBLIGO DI TRASPARENZA PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	94
3.10 SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	95
4. I SOGGETTI NEL CICLO DELLA PERFORMANCE	104
4.1 I SOGGETTI INTERNI ALL'ENTE.....	104
Organi di indirizzo politico amministrativo	104
Nucleo di valutazione	104
Struttura tecnica permanente a supporto del Nucleo di valutazione	105
Dirigenti Responsabili di Settore	106
Dirigenti di servizio e titolari di incarichi di elevata qualificazione	106
Personale.....	106
4.2 I SOGGETTI ESTERNI ALL'ENTE: LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI.....	107
5. DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONE E SISTEMI PREMIANTI	110
6. QUADRO SINOTTICO RELATIVO AGLI STRUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	111

INTRODUZIONE

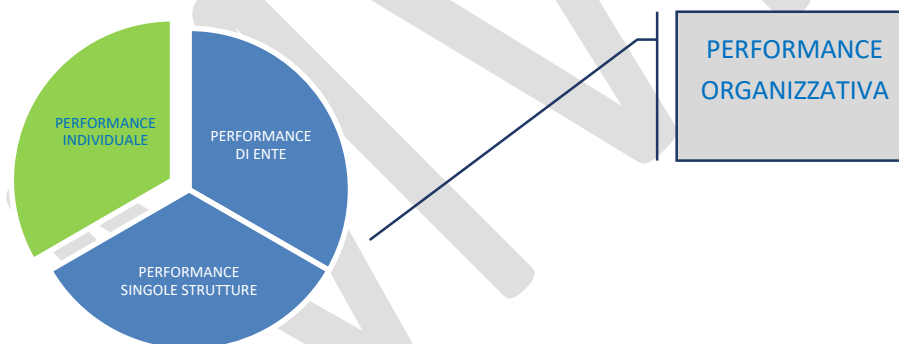
Il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale (SMVP) è stato introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009 e successivamente modificato dal D.Lgs n. 74/2017, nonché definito con specifiche delibere dell'ANAC¹ e successivamente con le Linee Guida per il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 del dicembre 2017² e la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 28 novembre 2023.

Ogni amministrazione pubblica, in base alla suddetta normativa vigente, è tenuta a misurare ed a valutare annualmente la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti (art 3 c. 2 del citato decreto).

La misurazione e la valutazione della performance afferiscono quindi a dimensioni composite e nello specifico riguardano:

1. **La performance organizzativa** relativa all'amministrazione nel suo complesso (performance di ente) ed alle singole strutture, ovvero alle singole articolazioni dell'amministrazione;
2. **La performance individuale** dei dirigenti, degli incaricati di elevata qualificazione e di tutto il personale

FIGURA 1 AMBITI DI VALUTAZIONE



A tal fine, gli enti adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Misurazione e valutazione rappresentano inoltre solo due delle fasi del più ampio **ciclo della performance**.

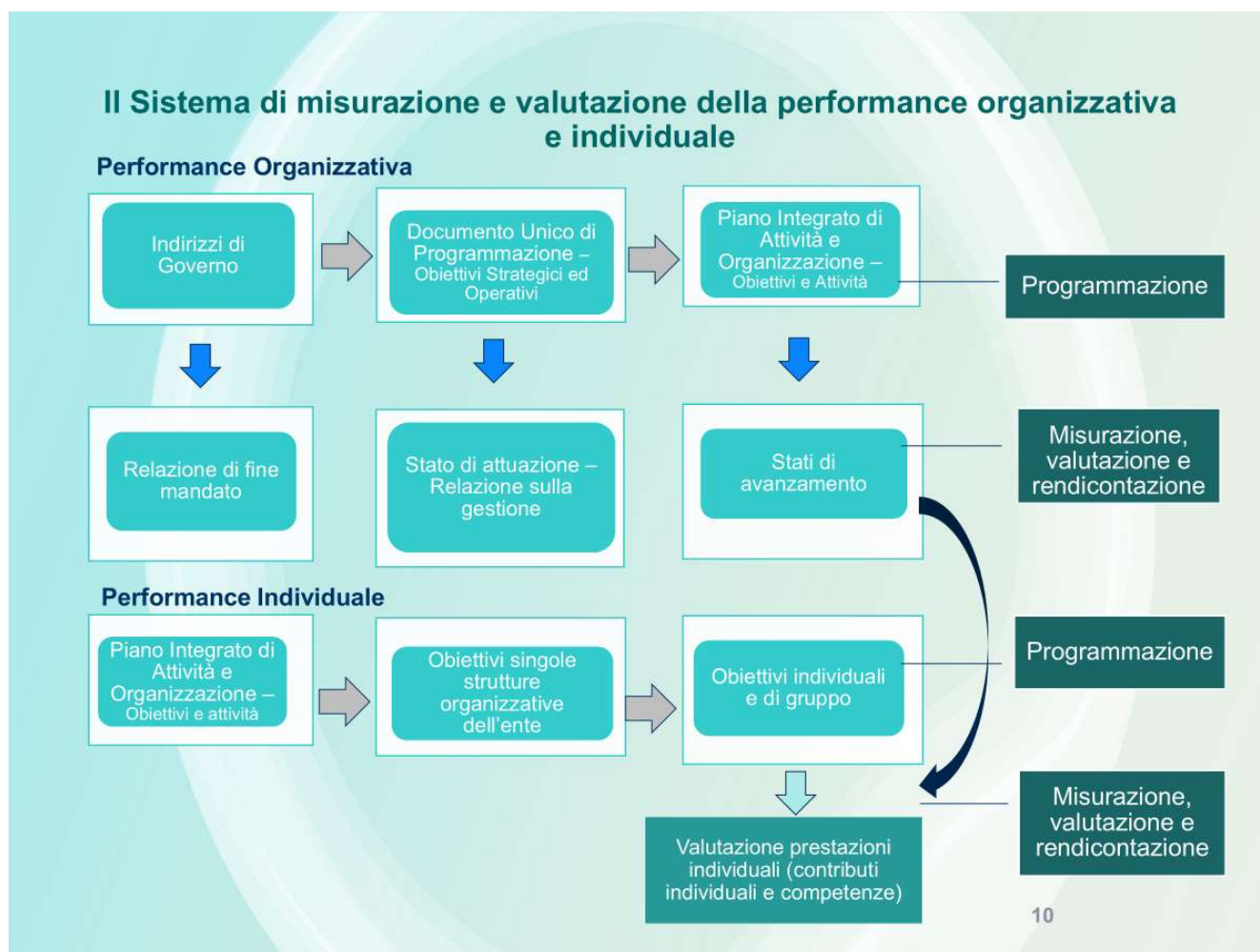
Le funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* sia organizzativa che individuale insieme definiscono, infatti, il completo ciclo della performance.

La sequenza logico-temporale di tutte le fasi del ciclo della *performance* è *quella qui rappresentata sinteticamente*. Ciascuna fase sarà descritta in dettaglio nel resto documento.

¹ Delibere n. 89/2010; 104/2010; 114/2010; 1/2012

² Nonché con le Linee guida per il Piano della performance n. 1/2017, le Linee guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3/2018, le Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4/2019, le linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n.5/2019

FIGURA 2 FASI E DOCUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE



I soggetti coinvolti nel ciclo della performance sono diversi: dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi strategici e operativi, ai dirigenti e personale dell'ente, al Nucleo di valutazione, ai cittadini/utenti.

Le finalità principali che persegue il SMVP sono:

1. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance
2. promuovere l'integrazione fra tutti i sistemi di programmazione e di bilancio dell'ente (ciclo della programmazione economico-finanziaria) e gli altri sistemi di controllo interno
3. favorire a livello di programmazione il collegamento tra obiettivi strategici, operativi e gestionali
4. garantire un costante monitoraggio e controllo anche degli input, permettendo il collegamento tra risorse, risultati ed effetti ultimi dell'azione amministrativa
5. consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
6. verificare il conseguimento degli obiettivi, attraverso la definizione di opportuni indicatori e quindi consentire la misurazione e la valutazione del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione delle cause degli eventuali scostamenti;
7. informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione;

8. valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
9. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni anche in termini di qualità dei servizi resi ai cittadini;
10. assicurare la trasparenza interna ed esterna del ciclo della performance e dalla sua misurazione e valutazione.

SMVP

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m., le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, **il ciclo di gestione della performance** che si articola nelle seguenti fasi:

1. Pianificazione e programmazione: definizione di obiettivi e indicatori e allocazione delle risorse. In questa fase, nello specifico, si procede con:
 - definizione e assegnazione degli obiettivi, a vari livelli, che si intende raggiungere, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
 - collegamento fra gli obiettivi e allocazione delle risorse.
2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in itinere ed ex post, correlata anche ai sistemi premianti; in tale fase, nello specifico, le azioni sono:
 - monitoraggio in corso di esercizio degli stati di attuazione degli obiettivi definiti e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
 - utilizzo dei sistemi premianti.
3. Rendicontazione dei risultati; in tale fase viene svolta un'analisi, basata sulla precedente misurazione e valutazione, e nello specifico si procede con:
 - rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, in relazione ai diversi livelli di pianificazione e programmazione.

A. Nella prima fase del ciclo, la **programmazione**, l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. Vengono infatti definiti livelli differenti di obiettivi (strategici, operativi ed esecutivi), con orizzonti temporali differenti, correlati gli uni agli altri in una logica che va dalla pianificazione strategica alla programmazione esecutiva. La fase di programmazione serve ad orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi. Questa fase include diversi documenti di programmazione, complementari l'uno all'altro, in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

B. La seconda fase del ciclo parte dalla **misurazione**. Innanzitutto, risulta fondamentale distinguere le attività di misurazione da quella di valutazione. Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto entrambe fasi del più ampio Ciclo della Performance. Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, attraverso il ricorso ad indicatori. Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

La fase di *misurazione* serve infatti a quantificare:

- i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso
- i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi
- i contributi individuali (*performance* individuali).

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Tipicamente, infatti, i sistemi prevedono delle misurazioni intermedie (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento. La frequenza del monitoraggio può variare a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica.

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati, si effettua la *valutazione*, ovvero si formula un “giudizio” complessivo sulla *performance*, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell’anno successivo.

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione. In questo caso è utile tenere conto dei possibili miglioramenti del sistema valutando con attenzione il beneficio informativo del miglioramento del sistema rispetto al costo e alla sostenibilità dello stesso;
- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene, sebbene la separazione tra fattori esogeni ed endogeni non sia sempre così netta.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l’assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si ricordano, a titolo di esempio non esaustivo: il miglioramento organizzativo; la ridefinizione degli obiettivi dell’amministrazione; la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

- C. La fase della **rendicontazione** afferisce i diversi livelli della pianificazione e della programmazione ed è documentata mediante reportistica appositamente definita dalle norme e dall’amministrazione. La *Relazione sulla performance* rappresenta il principale atto conclusivo del ciclo della *performance ed evidenza*, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano della performance (che per l’ente locale può confluire nel Rendiconto sulla gestione). Ai sensi dell’art 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, entro il 30 giugno di ciascun anno, le amministrazioni redigono e pubblicano sul proprio sito istituzionale la Relazione annuale sulla performance, approvata dall’organo di indirizzo politico amministrativo e validata dall’OIV.

FIGURA 3 CICLO DELLA PERFORMANCE



(Fonte: Dip. Fun. Pubblica)

Capo II - art. 4. -D.Lgs. n. 150/2009:

Il ciclo di gestione della performance organizzativa e individuale si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

SMVP

2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA NEL COMUNE DI MODENA

Stanti le precedenti premesse, il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Modena, con riferimento alla dimensione della performance organizzativa, si articola nelle seguenti fasi:

La prima fase del ciclo della performance corrisponde alla programmazione; a tale livello è possibile distinguere tra:

- pianificazione strategica
- pianificazione operativa
- programmazione esecutiva

La seconda fase afferisce la misurazione e valutazione e quindi le fasi del c.d. "controllo"; anche tale livello è possibile distinguere tra:

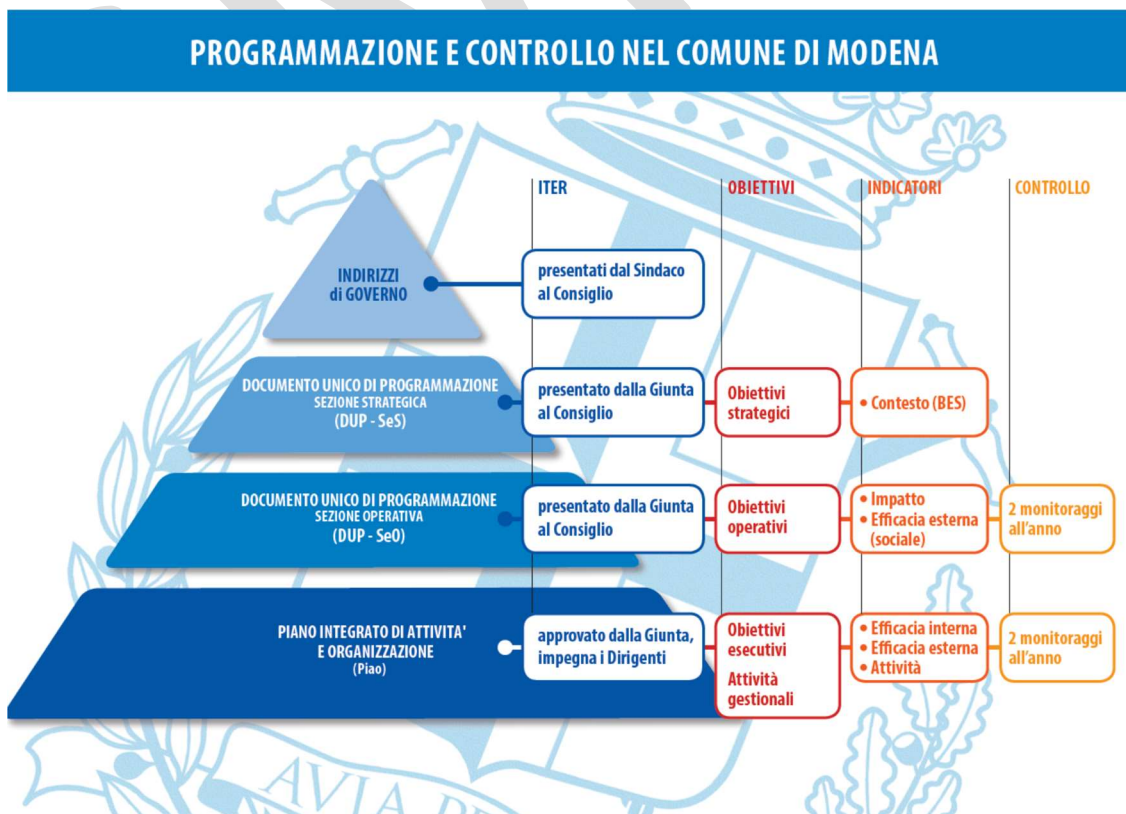
- controllo strategico
- controllo operativo
- controllo esecutivo

La terza ed ultima fase riguarda la rendicontazione, differenziabile in:

- rendicontazione del livello strategico
- rendicontazione del livello operativo
- rendicontazione del livello esecutivo

Ad ogni fase corrispondono specifici strumenti, assunti con differenti atti amministrativi, complementari l'uno all'altro, tali da formare una sequenza logica di rappresentazione del ciclo della performance.

FIGURA 4 SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO E "ALBERO DELLA PROGRAMMAZIONE"



2.1. PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'“albero” della programmazione riportato in Figura n. 4 fornisce la rappresentazione logico-grafica del sistema di pianificazione con cui si stabiliscono priorità e obiettivi a partire dal programma di mandato del Sindaco fino ad arrivare alla programmazione operativa ed esecutiva.

In ottemperanza al principio di coerenza tra i documenti di programmazione, stabilito nell'allegato 4/1 al D.Lgs. n. 118/2011 “*Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi*” e s.m., l'albero della performance costituisce infatti la mappa logica che rappresenta i legami tra le linee di mandato istituzionale, gli obiettivi strategici ed operativi espressi nel Documento Unico di Programmazione e i piani d'azione concreta esplicitati negli obiettivi gestionali ed esecutivi e nelle attività. L'albero della programmazione fornisce quindi una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata dei vari livelli di obiettivi, orientati e finalizzati alla realizzazione delle Linee di mandato dell'amministrazione.

In tale ambito, i contenuti della programmazione dell'Ente locale si distinguono in più livelli: strategico, operativo ed esecutivo/gestionale.

A livello strategico sono prese decisioni riguardanti le politiche pubbliche, le strategie e i piani d'azione, nei quali sono individuati gli obiettivi e le priorità che inquadrano le attività definite dalle decisioni operative. Il livello operativo concerne l'attuazione delle politiche e delle strategie per il raggiungimento dei risultati attesi.

A livello esecutivo le decisioni prese riguardano l'utilizzo delle risorse, il funzionamento dei processi produttivi e i beni e servizi prodotti.

Ai diversi livelli della programmazione sono anche associati diversi strumenti/documenti di pianificazione della performance organizzativa, complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione. I differenti documenti sono:

- **le linee programmatiche di mandato /indirizzi di governo;**
- **il documento unico di programmazione (DUP), sezione strategica (SES) e sezione operativa (SEO);**
- **il piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) – sottosezione performance.**

Da un punto di vista logico e processuale gli obiettivi strategici definiti nel DUP SeS sviluppano le linee programmatiche di mandato, mentre la Sezione Operativa del DUP costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione, definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene infatti la programmazione operativa dell'ente e in particolare la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse. Gli obiettivi operativi articolano gli obiettivi strategici attraverso ulteriori informazioni (finalità, risultati descrittivi, tempi) ed essi sono in seguito specificati dagli obiettivi gestionali del successivo livello di programmazione esecutiva.

Oltre al processo, gli strumenti e i contenuti della programmazione, il principio applicato della programmazione, allegato 4/1 al D.Lgs. n. 118/2011 e s.m., al paragrafo 4.2., definisce anche **la seguente tempistica** per la presentazione e la successiva approvazione degli strumenti di pianificazione e programmazione:

- a) *il Documento unico di programmazione (DUP), presentato al Consiglio, entro il 31 luglio di ciascun anno, per le conseguenti deliberazioni. (...); contestualmente alla verifica dello stato di attuazione dei programmi riferito al primo semestre;*
- b) *l'eventuale nota di aggiornamento del DUP, da presentare al Consiglio entro il 15 novembre di ogni anno, per le conseguenti deliberazioni;*
- c) *lo schema di bilancio di previsione finanziario, da presentare al Consiglio entro il 15 novembre di ogni anno. (...).*
- d) *il piano esecutivo di gestione, approvato dalla Giunta entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio, a cui si integra, a partire dal 2022, il Piano integrato di attività e organizzazione, da approvare entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio;*

i) Lo schema di rendiconto sulla gestione... Da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo all'esercizio di riferimento (di cui costituisce allegato la Relazione sulla gestione).

2.1.1 Pianificazione strategica: linee di mandato e DUP SES

In ottemperanza alle norme vigenti, i documenti relativi alla fase di pianificazione strategica del Comune di Modena sono le Linee di mandato e il Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Strategica declinati come segue:

- **Linee di mandato** (art. 46 c. 3 D.Lgs. n. 267/2000) – si tratta di un documento presentato dal Sindaco ed approvato dal Consiglio comunale ad inizio legislatura, e contenente gli indirizzi di governo quinquennali; in esso si delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione. Ai sensi dello Statuto del Comune di Modena, la prima seduta del Consiglio deve essere convocata dal Sindaco entro il termine perentorio di 10 giorni dalla proclamazione degli eletti e deve tenersi entro il termine di 10 giorni dalla convocazione [...] nella stessa seduta, il Sindaco presenta gli indirizzi di governo. La discussione ed il voto sull'approvazione degli indirizzi avvengono in una successiva seduta da tenersi entro 15 gg. dalla prima. Per la definizione del documento di governo è consentita la presentazione di integrazioni e modifiche da parte di tutti i gruppi consiliari, costituiti ai sensi dell'art. 31. Il Sindaco, in quest'ultima seduta, dà comunicazione della composizione della Giunta.
- **Documento Unico di Programmazione (DUP)** (art. 170 T.U.E.L. D.Lgs. n. 267/2000; D.Lgs. n. 118/2011) – è un documento presentato dalla Giunta ed approvato dal Consiglio comunale, ha carattere generale, costituisce la guida strategica ed operativa del Comune, consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità finanziarie, ambientali e organizzative ed è costituito da due sezioni, articolate secondo quanto disposto dal principio contabile applicato della programmazione (D.Lgs. n. 118/2011).

Attraverso tale documento si definiscono gli *obiettivi strategici* che l'Amministrazione e i suoi organismi partecipati si prefiggono di raggiungere nel corso del mandato, secondo le tempistiche definite nel citato D.Lgs. n. 118/2011.

Esso costituisce atto presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione; congiuntamente alla presentazione del bilancio di previsione, è possibile anche presentare al Consiglio comunale una Nota di aggiornamento del DUP.

Il DUP, quale presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione, e in particolare del bilancio di previsione, evidenzia quindi la totale integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e il ciclo di gestione della performance.

Il DUP costituisce infatti, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione, non solo del bilancio triennale, ma anche del piano triennale degli investimenti, del programma triennale delle opere pubbliche e del programma triennale dei beni e servizi.

Da un punto di vista normativo, la disciplina del DUP è definita nel principio applicato della programmazione di cui all'allegato n. 4/1 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, nell'art. 170 T.U.E.L. D.Lgs. n. 267/2000 ed è inoltre integrata con le fonti statutarie e regolamentari del Comune che declinano la normativa della programmazione strategica alle proprie specificità:

- *Statuto del Comune;*
- *Regolamento di contabilità:* approvato con deliberazione D.C. n. 62/2016;
- *Regolamento sui controlli interni:* approvato con deliberazione D. C. n. 10/2013;
- *Regolamento di organizzazione:* approvato con deliberazione D. G. n. 218/2002 e successive modificazioni.

Ai sensi dell'art. 27 comma 2 dello Statuto³ il DUP viene infatti definito quale strumento della programmazione di bilancio di mandato che riflette e rappresenta il programma politico-amministrativo presentato dalla Giunta ed è esplicitamente formulato per l'esercizio al quale si riferisce; al suo interno sono evidenziate e quantificate, in relazione alle scelte generali, le politiche delle entrate, delle spese e del patrimonio.

Il Titolo II del Regolamento di Contabilità del Comune di Modena, all'art 8, coerentemente assegna alla programmazione strategica l'individuazione dei principali indirizzi che l'Amministrazione intende perseguire entro la fine del mandato amministrativo, quali risultati attesi di significativa rilevanza per la comunità di riferimento.

Il DUP del Comune di Modena, pertanto, descrive gli obiettivi e le strategie di governo dell'amministrazione comunale, indica le misure economiche, finanziarie e gestionali con cui si potranno realizzare e prevede gli obiettivi operativi dell'ente, che dovranno essere tradotti nel PIAO e quindi negli obiettivi e attività assegnati ai dirigenti ed ai dipendenti del Comune. In questo modo, si garantisce la correlazione tra il DUP ed il ciclo della performance organizzativa, richiamando i livelli di pianificazione strategica ed operativa contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) e la conseguente programmazione esecutiva, definita nel PIAO, quale strumento finalizzato alla realizzazione degli indirizzi e dei programmi dell'Ente, esplicitati dal Consiglio Comunale nel Documento Unico di Programmazione (DUP).

L'elaborazione del Documento Unico di programmazione precede il bilancio di previsione annuale e pluriennale e deve anche giustificare la coerenza delle politiche locali con la programmazione europea, nazionale e regionale. Nel DUP sono infatti altresì recepiti gli obiettivi individuati dal Governo nazionale per il periodo considerato, anche alla luce degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di programmazione comunitari e nazionali, ed in coerenza con le linee di indirizzo della programmazione regionale.

La responsabilità complessiva del procedimento compete alla Direzione Generale, che cura il coordinamento dell'attività di predisposizione del DUP e provvede alla sua finale stesura, ferma restando la responsabilità del Servizio Finanziario relativamente alle sezioni economico-finanziarie.

Il parere di regolarità tecnica sul DUP viene espresso congiuntamente dal Direttore Generale e dal Responsabile del Servizio Finanziario.

In base alle indicazioni di ARCONET "Approvazione del DUP e della nota di aggiornamento al DUP" del 22/10/2015, con riferimento al procedimento di approvazione del DUP e della relativa nota di aggiornamento, dal vigente quadro normativo risulta:

1) che il DUP è presentato dalla Giunta entro il 31 luglio "per le conseguenti deliberazioni". Pertanto, il Consiglio riceve, esamina, discute il DUP presentato a luglio e delibera. La deliberazione del Consiglio concernente il DUP può tradursi:

- in una approvazione, nel caso in cui il documento di programmazione rappresenti gli indirizzi strategici e operativi del Consiglio;
- in una richiesta di integrazioni e modifiche del documento stesso, che costituiscono un atto di indirizzo politico del Consiglio nei confronti della Giunta, ai fini della predisposizione della successiva nota di aggiornamento.

³ La funzione di programmazione del Consiglio si esprime in particolare con l'adozione di un documento di indirizzi generali, finalizzato alla predisposizione del bilancio annuale e poliennale, che contenga sia l'ipotesi sull'andamento complessivo delle risorse disponibili che la determinazione delle priorità di intervento e la assegnazione delle risorse per grandi aggregati, in termini sia qualitativi che quantitativi. Il Consiglio adotta altresì atti di indirizzo generale per singoli settori omogenei - o per ambiti intersettoriali per favorire lo sviluppo di sinergie - che impegnano la Giunta e che esplicitano in termini qualitativi e quantitativi i risultati da raggiungere, le risorse impegnate, i tempi previsti. La Giunta fornisce periodicamente al Consiglio rapporti globali e per settore, che consentano di verificare l'andamento della gestione rispetto agli obiettivi fissati.

- 2) l'assenza di un termine per la deliberazione concernente il DUP, al fine di lasciare agli enti autonomia nell'esercizio della funzione di programmazione e di indirizzo politico, fermo restando che il Consiglio deve assumere "le conseguenti deliberazioni". Il termine del 15 novembre per l'aggiornamento del DUP comporta la necessità per il Consiglio di deliberare il DUP in tempi utili per la presentazione dell'eventuale nota di aggiornamento. La deliberazione consiliare concernente il DUP non è un adempimento facoltativo, anche se non è prevista alcuna sanzione;
- 3) considerato che la deliberazione del Consiglio concernente il DUP presentato a luglio ha, o un contenuto di indirizzo programmatico, o costituisce una formale approvazione, è necessario il parere dell'organo di revisione sulla deliberazione di Giunta a supporto della proposta di deliberazione del Consiglio, reso secondo le modalità previste dal Regolamento dell'ente;
- 4) che la nota di aggiornamento al DUP, è eventuale, in quanto può non essere presentata se sono verificate entrambe le seguenti condizioni: il DUP è già stato approvato in quanto rappresentativo degli indirizzi strategici e operativi del Consiglio; non sono intervenuti eventi da rendere necessario l'aggiornamento del DUP già approvato;
- 5) che, se presentato, lo schema di nota di aggiornamento al DUP si configura come lo schema del DUP definitivo. Pertanto, è predisposto secondo i principi previsti dall'allegato n. 4/1 al D.Lgs. n. 118/2011;
- 6) che lo schema di nota di aggiornamento al DUP e lo schema di bilancio di previsione sono presentati contestualmente entro il 15 novembre, unitamente alla relazione dell'organo di revisione, secondo le modalità previste dal Regolamento dell'ente;
- 7) che la nota di aggiornamento, se presentata, è oggetto di approvazione da parte del Consiglio;
- 8) che in caso di rinvio del termine di presentazione del DUP, la specifica disciplina concernente i documenti di programmazione integrati nel DUP deve essere rispettata.

Su questa base, i Regolamenti del Comune di Modena prevedono, rispetto alla tempistica, che la Giunta Comunale, sulla base delle specifiche direttive di carattere generale degli indirizzi di governo fissati in sede di linee di mandato, nonché sui risultati dell'esercizio precedente come dimostrati nel rendiconto della gestione, approva entro il 31.7 lo schema di DUP per il triennio successivo, che viene poi presentato al Consiglio Comunale per le conseguenti deliberazioni.

L'art 10 comma 5 del Regolamento di Contabilità prevede che, qualora entro la data di approvazione del DUP da parte della Giunta comunale non vi siano ancora le condizioni informative minime per delineare il quadro finanziario pluriennale, *la Giunta comunale può presentare al Consiglio solo la sezione strategica*, rimandando la presentazione della sezione operativa alla successiva nota di aggiornamento del DUP.

Se alla scadenza prevista per la presentazione del DUP, risulta insediata una nuova amministrazione, e i termini previsti dallo Statuto comportano la presentazione delle linee programmatiche di mandato oltre il termine previsto per la presentazione del DUP, i documenti programmatici di mandato sono presentati al Consiglio contestualmente (Art. 10 comma 5).

Il Consiglio comunale approva il Documento Unico di Programmazione presentato dalla Giunta entro il giorno precedente il termine ultimo per l'eventuale presentazione della nota di aggiornamento del DUP.

La deliberazione del Consiglio concernente il DUP può essere accompagnata da uno o più ordini del giorno contenenti integrazioni al documento stesso, che costituiscono un atto di indirizzo politico del Consiglio nei confronti della Giunta, ai fini della predisposizione della successiva nota di aggiornamento del DUP.

Infine, entro il 15 novembre di ciascun anno (e comunque in relazione alle tempistiche di approvazione del bilancio di previsione), con lo schema di deliberazione del bilancio di previsione finanziario, la Giunta può presentare al Consiglio la nota di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione. I termini definiti sono quindi automaticamente adeguati in caso di proroghe all'approvazione del DUP e del bilancio di previsione, disposte con atti ministeriali.

Non sono ammissibili e procedibili gli atti che siano in contrasto con i contenuti del DUP o con le previsioni del bilancio di previsione finanziario.

Le verifiche del DUP (*vedasi capitolo sulla rendicontazione*) sono due: il monitoraggio annuale del DUP avviene infatti attraverso due stati di attuazione che fanno riferimento ai programmi contenuti nella Sezione Operativa: lo Stato di attuazione dei programmi infrannuale e la Relazione sulla gestione annuale, approvati dal Consiglio comunale su proposta della Giunta comunale.

Entro i termini di presentazione del DUP ed in via propedeutica alla programmazione di bilancio per il triennio successivo, la Giunta presenta al Consiglio la ricognizione sullo "Stato di attuazione dei programmi" contenuti nell'ultimo DUP approvato; entro i termini del conto consuntivo, la Giunta presenta al Consiglio la "Relazione sulla Gestione" sui programmi contenuti nel DUP relativo all'anno di riferimento (Art. 10 comma 8 Regolamento di Contabilità).

Le suddette verifiche sono disciplinate anche nel Regolamento dei controlli interni⁴ che all'art. 2 definisce il sistema dei controlli interni come strumento di lavoro, di guida e di miglioramento dell'organizzazione, finalizzato al monitoraggio e alla valutazione dei risultati, dei rendimenti e dei costi dell'attività amministrativa svolta dal Comune di Modena, nel rispetto del principio di trasparenza. Il sistema dei controlli interni è diretto infatti anche a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed ogni altro strumento di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (controllo strategico).

Le ricognizioni sullo stato di avanzamento indicano, per ciascun programma contenuto nel DUP, i risultati conseguiti, la spesa sostenuta nell'esercizio e lo stato di attuazione degli investimenti; evidenziano inoltre la congruenza fra gli indirizzi politici e i risultati conseguiti.

Il controllo strategico che si realizza attraverso la rendicontazione del DUP è quindi volto al monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi deliberati dal Consiglio comunale nei documenti di programmazione, attraverso metodologie finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto a:

- obiettivi predefiniti;
- aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti;
- tempi di realizzazione rispetto alle previsioni;
- procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati;
- qualità dei servizi erogati;
- grado di soddisfazione della domanda espressa;
- aspetti socioeconomici.

Il Documento Unico di Programmazione consta di due parti, la sezione strategica e la sezione operativa, articolate secondo quanto disposto dal principio contabile applicato della programmazione.

Per quanto concerne la pianificazione strategica la parte di riferimento è la **sezione strategica (SeS)**.

La Ses ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo e contiene gli indirizzi e obiettivi strategici, le analisi di contesto ed altri elementi generali.

La Ses definisce infatti gli indirizzi e gli obiettivi strategici, sviluppa e concretizza le linee programmatiche con un orizzonte temporale pari al mandato amministrativo, individua le principali scelte che caratterizzano il programma dell'Amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo, in coerenza con il

⁴ Gli articoli 5 e 6 del Regolamento sui controlli definiscono la ricognizione infrannuale e la ricognizione annuale sullo stato di attuazione dei programmi.

quadro normativo di riferimento, gli obiettivi di finanza pubblica definiti a livello nazionale (DEF), le linee di indirizzo della programmazione regionale (DEFR).

a. *Gli indirizzi strategici definiscono i macro-ambiti di intervento dell'amministrazione.*

Gli indirizzi strategici dell'ente vengono sviluppati partendo dalle linee programmatiche di mandato presentate ai sensi dell'art. 46, comma 3, del TUEL, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e definiscono i macro-ambiti di intervento su cui verrà posta l'attenzione dell'amministrazione per raggiungere nuovi livelli o garantire il mantenimento dei livelli esistenti di benessere e qualità della vita. In questa sede occorre tracciare, avendo a riferimento gli obiettivi generali di finanza pubblica:

- ✓ i principali valori che caratterizzano il programma dell'amministrazione;
- ✓ le politiche di mandato da sviluppare per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali;
- ✓ gli indirizzi generali di programmazione.

b. *Ad ogni indirizzo strategico corrispondono uno o più obiettivi strategici.* Gli obiettivi strategici rappresentano gli impegni assunti dall'amministrazione e i risultati (*di outcome*) attesi; rimangono invariati per la durata del mandato amministrativo, *salvo aggiornamenti necessari da mutati scenari economici e sociali di riferimento* e sono infatti correlati all'analisi del contesto esterno e interno. Gli obiettivi strategici sono individuati nel primo anno di mandato amministrativo e successivamente vengono verificati circa lo stato di attuazione e *appunto se necessario possono essere riformulati, dandone adeguata motivazione.*

Gli obiettivi strategici vengono formulati alla luce delle scelte di valore e dell'analisi di contesto. Vista la natura strategica degli obiettivi, gli indicatori che li misurano sono riferiti, molto spesso, a risultati di *outcome*: misurano, cioè, l'impatto dei prodotti amministrativi sul contesto e sugli equilibri generali della comunità. Costituiscono obiettivi strategici, ad esempio, l'aumento della sicurezza del territorio, la riduzione dell'abbandono scolastico, l'equità fiscale, l'incremento della qualità dell'aria o della raccolta differenziata ecc.

Gli obiettivi strategici devono essere formulati con riferimento alle missioni di spesa. Le missioni rappresentano, sotto il profilo politico-istituzionale, "le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa pubblica" e servono a comunicare le direttrici principali delle sottostanti azioni amministrative da attuare. Attraverso le missioni, la spesa viene suddivisa per un numero limitato di grandi finalità, capaci di rendere evidenti le principali funzioni esercitate dalla Pubblica amministrazione e di fornire una rappresentazione sintetica della spesa.

Una sintesi degli obiettivi strategici definiti nella Ses è riportata nel PIAO, sottosezione Valore pubblico⁵.

c. *Analisi di contesto:* Indirizzi e obiettivi strategici devono essere definiti in coerenza con indirizzi contenuti nei documenti di programmazione comunitari, nazionali e regionali, con le linee programmatiche di mandato, ma anche a partire da un'analisi strategica delle condizioni esterne e interne caratterizzanti il territorio locale di riferimento, in quanto la programmazione ha il compito di definire i risultati attesi (obiettivi) in un orizzonte temporale e in un contesto territoriale predefinito. Per poter individuare gli obiettivi strategici di mandato il DUP, alla pari di qualsiasi altro strumento di programmazione, non può quindi prescindere da un'accurata analisi del contesto esterno ed interno che condiziona le scelte, demandando all'analisi strategica la ricostruzione del più ampio contesto territoriale, socioeconomico e finanziario che fa da sfondo alla programmazione.

⁵ In questa sottosezione del PIAO viene esplicitata una rappresentazione delle politiche dell'ente tradotte in termini di obiettivi di Valore Pubblico (outcome/impatti), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile. Vengono quindi descritte le strategie dell'amministrazione per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto. Il riferimento è costituito dagli obiettivi generali dell'organizzazione, programmati in coerenza con gli Indirizzi di governo dell'ente e i documenti di programmazione finanziaria, in un'ottica di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo. Le politiche, anche locali, generano infatti degli impatti in termini di benessere sugli utenti e stakeholder che possono essere classificati in: ECONOMICO-SOCIALE-AMBIENTALE-SANITARIO (Linea Guida n. 1/2017 della Funzione Pubblica).

Tra i principali elementi che costituiscono l'analisi di contesto vi sono:

Analisi strategica condizioni esterne

- 1) Obiettivi individuati dal Governo sulla base degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di programmazione comunitari e nazionali (vincoli di finanza pubblica, spending review, sblocco dei pagamenti, ecc.)
- 2) Valutazione della situazione socioeconomica attuale e futura del territorio e della domanda dei servizi pubblici locali
- 3) Parametri economici essenziali utilizzati per l'elaborazione dei flussi finanziari ed economici

Analisi strategica condizioni interne

- 1) Organizzazione e modalità di gestione dei servizi pubblici locali- indirizzi generali per gli organismi ed enti strumentali e società controllate e partecipate
- 2) Indirizzi generali su risorse ed impieghi
 - investimenti e realizzazione di OO.PP
 - investimenti in corso di realizzazione e non ancora conclusi
 - tributi e tariffe dei servizi pubblici
 - spesa corrente, con riferimento alla gestione delle funzioni fondamentali e alla qualità dei servizi resi
 - necessità finanziarie e strutturali per l'espletamento dei programmi compresi nelle varie missioni
 - gestione del patrimonio
 - reperimento ed impiego di risorse straordinarie ed in conto capitale
 - indebitamento (sostenibilità ed andamento tendenziale)
 - equilibri di bilancio (generali, corrente e di cassa)
- 3) Risorse umane: analisi della disponibilità e della gestione, con riferimento alla struttura organizzativa e alla sua evoluzione nel tempo, anche in termini di spesa
- 4) Coerenza e compatibilità presente e futura con i vincoli di finanza pubblica

L'analisi del quadro territoriale locale definita nella sezione strategica del DUP del Comune di Modena è stata recentemente integrata con alcuni indicatori per misurare *il benessere equo e sostenibile (Bes)*.

Gli indicatori di Bes nascono con l'obiettivo di valutare il progresso di una società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale.

L'Istat, insieme ai rappresentanti delle parti sociali e della società civile, ha sviluppato un approccio multidimensionale per misurare il "Benessere equo e sostenibile" (Bes) con l'obiettivo di integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere, corredate da misure relative alle diseguaglianze e alla sostenibilità. Sono stati individuati 12 domini fondamentali per la misura del benessere in Italia.

L'analisi dettagliata degli indicatori, pubblicata annualmente nel rapporto Bes a partire dal 2013, mira a rendere il Paese maggiormente consapevole dei propri punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità della vita dei cittadini, ponendo tale concetto alla base delle politiche pubbliche e delle scelte individuali. Nel 2016 il Bes è entrato a far parte del processo di programmazione economica: per un set ridotto di indicatori è previsto un allegato del Documento di economia e finanza che riporta un'analisi dell'andamento recente e una valutazione dell'impatto delle politiche proposte. Inoltre, a febbraio di ciascun anno vengono presentati al Parlamento il monitoraggio degli indicatori e gli esiti della valutazione di impatto delle policy.

Attualmente i contenuti della sezione strategica del DUP del Comune di Modena sono i seguenti:

Analisi delle condizioni esterne:

1. Quadro territoriale locale
2. Quadro economico-finanziario nazionale, con riferimento anche agli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione comunitari, nazionali e regionali

Analisi delle condizioni interne:

Situazione finanziaria ed economico-patrimoniale dell'ente
 Organizzazione e modalità di gestione dei servizi pubblici locali
 Indirizzi su Organismi ed enti strumentali e soc. controllate e partecipate
 Risorse umane dell'ente
 Indirizzi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza⁶
Indirizzi e obiettivi strategici (per ogni missione di bilancio)

⁶ In base all'art 1. Comma 8 della legge n.190/2012, modificata dal D.Lgs. 97/2016, gli indirizzi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza "costituiscono contenuto necessario dei documenti della programmazione"

FIGURA 5 SEZIONE STRATEGICA DEL DUP



2.1.2 Pianificazione operativa: DUP SEO

Il documento relativo alla fase di programmazione operativa del Comune di Modena è il Documento Unico di Programmazione (DUP), Sezione operativa.

La Seo contiene la programmazione operativa dell'ente con un orizzonte temporale corrispondente al bilancio di previsione (triennale). Il contenuto della Seo è definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici definiti nella Ses. Nella Seo gli obiettivi strategici della Ses vengono declinati in **obiettivi operativi annuali** da realizzare nell'arco del triennio.

La Seo è divisa in due parti; **la prima parte della Seo concerne:**

- la c.d. *analisi delle condizioni operative*, ovvero il quadro delle risorse a disposizione del triennio di riferimento, le scelte in materia di tariffe e tributi locali, ecc.; si riportano quindi i dati relativi a: manovra di bilancio, entrate, spese correnti e in conto capitale, indebitamento, saldo di finanza pubblica, limiti, società partecipate, servizi dell'ente, risorse umane, risorse strumentali.

Viene presentato il quadro generale della manovra di bilancio con esplicitazione di quelle che sono le politiche fiscali e di bilancio che si intendono perseguire. Segue l'analisi delle entrate e delle spese (sia correnti che in conto capitale) con l'indicazione del saldo di finanza pubblica per la verifica del raggiungimento di un risultato di competenza non negativo.

Questa parte si completa con l'esposizione degli organismi e società partecipate dal Comune, il quadro economico dei soggetti partecipati e gli obiettivi assegnati.

Vengono quindi analizzate le condizioni operative, che rappresentano il punto di partenza dell'attività di programmazione. È di tutta evidenza come il contesto, già ampiamente trattato nella sezione strategica da una prospettiva di ampio respiro, debba in questa sede essere ulteriormente messo a fuoco per delineare i contorni entro i quali è destinato a muoversi e ad interagire l'ente, subendone i limiti ed i condizionamenti. Nell'analisi delle condizioni operative viene delineato il quadro delle risorse a disposizione nel triennio di riferimento, alla luce della situazione socioeconomica, del quadro legislativo e delle scelte in materia di aliquote e tariffe dei tributi locali. Avere contezza delle risorse disponibili è presupposto fondamentale per individuare gli obiettivi operativi che attraverso il DUP l'amministrazione si impegna a realizzare nel triennio.

Analisi delle condizioni operative

- 1) le risorse umane, finanziarie e strumentali
- 2) i bisogni per ciascun programma all'interno delle missioni, con particolare riguardo per i servizi fondamentali
- 3) gli obiettivi di finanza pubblica e le relative disposizioni per gli enti strumentali e le società partecipate
- 4) la valutazione generale dei mezzi finanziari e l'individuazione delle fonti di finanziamento, con l'evidenziazione del trend storico e dei relativi vincoli
- 5) gli indirizzi in materia di tributi e tariffe dei servizi
- 6) gli indirizzi sul ricorso generale all'indebitamento
- 7) l'analisi degli impegni pluriennali di spesa già assunti
- 8) la descrizione ed analisi della situazione economico-finanziaria degli organismi che costituiscono il gruppo amministrazione pubblica e gli effetti sugli equilibri di bilancio

- Di seguito vengono descritti i singoli programmi di spesa all'interno di ciascuna missione e per ciascun programma e individuati gli *obiettivi operativi* da raggiungere nel triennio.

Per ogni programma devono quindi essere definite nel DUP le finalità da conseguire, le motivazioni delle scelte effettuate e le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili.

Gli obiettivi operativi devono essere collegati agli obiettivi strategici, di cui rappresentano uno strumento di attuazione. Per ognuno di questi obiettivi dovranno essere indicati i tempi di realizzazione, nonché i risultati attesi. Solo in questo modo si potrà garantire effettiva trasparenza e capacità di controllo da parte di tutti i cittadini e degli utilizzatori del bilancio.

La sezione relativa alla programmazione operativa triennale illustra quindi gli obiettivi operativi, declinati sulla scorta degli indirizzi strategici da conseguire e già contenuti nella Sezione Strategica, che si intendono attuare nel corso del triennio di riferimento.

La definizione degli obiettivi operativi è completata dall'individuazione delle risorse dedicate sia in termini di spesa corrente per missione e programma di bilancio che di investimenti in conto capitale.

Sulla base degli obiettivi operativi così definiti, viene predisposta la seguente programmazione esecutiva, rappresentata dagli obiettivi e attività gestionali definiti nel PIAO - sottosezione performance.

A chiusura della prima parte della Sezione Operativa, vengono descritte le risorse umane disponibili e le risorse strumentali definite dal conto economico-patrimoniale.

La seconda parte dello Seo contiene la sezione dedicata alle Programmazioni pluriennali in specifici ambiti operativi. Essa include gli aspetti programmatori connessi a:

- ✓ programma triennale delle opere pubbliche e relativo elenco annuale
 - ✓ programmazione triennale forniture e servizi (art. 21 del D.Lgs. n. 50/2016);
 - ✓ programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 39 della Legge n. 447/1997)
 - ✓ piano delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio immobiliare disponibile (art. 58, D.L. n. 112/2008, conv. in Legge n. 133/2008).
- (vanno considerati tutti gli ulteriori strumenti di programmazione previsti dal legislatore)

La struttura attuale della Seo del Comune di Modena è la seguente:

Parte 1

Analisi delle condizioni operative dell'ente

manovra di bilancio, entrate, spese correnti e in conto capitale, indebitamento, saldo di finanza pubblica, limiti, società partecipate, servizi dell'ente, risorse umane, risorse strumentali.

Programmazione operativa triennale

Per ogni singola missione e coerentemente agli indirizzi strategici contenuti nella SeS, i programmi operativi che l'ente intende realizzare nel triennio

Per ogni programma, gli obiettivi operativi annuali da raggiungere nel corso del triennio, che discendono dagli obiettivi strategici indicati nella precedente SeS.

Per ogni programma, gli aspetti finanziari

Parte 2

Programma triennale LL.PP.

Programma triennale degli acquisti e forniture

Programmazione Fabbisogno del personale

Piano Alienazioni e valorizzazioni immobiliari

Con il Dup si realizza quindi la parte della pianificazione strategica e operativa.

I collegamenti per missione e programma di bilancio sono assicurati attraverso le relative risorse finanziarie. La struttura del bilancio per missioni e programmi è quindi uguale a quella della programmazione a partire dalla armonizzazione. Le missioni ed i programmi del bilancio – definiti a livello statale - sono i medesimi descritti dal Dup e non possono essere né modificati né integrati dai singoli enti.

La missione rappresenta la funzione principale e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa; il programma rappresenta un aggregato omogeneo di attività.

Dal punto di vista procedurale, la Sezione Strategica (SeS) del DUP è predisposta dalla Direzione Generale, con la collaborazione di alcuni settori trasversali per le parti generali, e di tutti i settori per gli indirizzi e obiettivi strategici;

la Sezione Operativa (SeO) è predisposta congiuntamente dal Settore Risorse Finanziarie e Patrimoniali relativamente alle parti economico-finanziarie, e dalla Direzione Generale relativamente alla raccolta ed elaborazione delle parti generali nonché delle schede triennali dai singoli settori inerenti ai programmi da attuarsi, inserendo le risorse finanziarie allocate.

FIGURA 6 MISSIONI, PROGRAMMI, INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI, OBIETTIVI OPERATIVI



SCHEMA DEL CRONOPROGRAMMA DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Stato di attuazione del Dup - obiettivi operativi sezione Seo	Il Consiglio approva lo stato di attuazione contestualmente alle verifiche di bilancio entro 31.7 con riferimento all'anno in corso		
Documento Unico di Programmazione	La Giunta lo presenta al Consiglio entro il 31.7 dell'anno precedente a quello di riferimento	Deliberazione della Giunta + lettera del Sindaco di trasmissione al Presidente del Consiglio	Nell'ente è prevista l'approvazione della sola Sezione Strategica; la Sezione Operativa viene rimandata alla nota di aggiornamento
Documento Unico di Programmazione	Dopo le commissioni consiliari il Consiglio approva il Dup	Non c'è termine; ma comunque entro il termine per l'approvazione dell'eventuale nota di aggiornamento	È necessario il parere dell'organo di revisione sulla deliberazione di Giunta a supporto della proposta di deliberazione del Consiglio, reso secondo le modalità previste dal regolamento dell'Ente
Nota di aggiornamento	la Giunta approva lo schema di nota di aggiornamento del DUP da presentare al Consiglio (entro 15.11 - tempistiche del contestuale bilancio)	la nota di aggiornamento al DUP è eventuale, in quanto può non essere presentata se sono verificate entrambe le seguenti condizioni: il DUP è già stato approvato in quanto rappresentativo degli indirizzi strategici e operativi del Consiglio; non sono intervenuti eventi da rendere necessario l'aggiornamento del DUP già approvato	la nota di aggiornamento al DUP si configura come lo schema del DUP definitivo. Pertanto, è predisposto secondo i principi previsti dall'allegato n. 4/1 al DLgs 118/2011; lo schema di nota di aggiornamento al DUP e lo schema di bilancio di previsione sono presentati contestualmente entro il 15 novembre, unitamente alla relazione dell'organo di revisione, secondo le modalità previste dal regolamento dell'Ente
Nota di aggiornamento	il Consiglio approva la nota di aggiornamento	La nota di aggiornamento, se presentata, è oggetto di approvazione da parte del Consiglio.	
Relazione sulla gestione	Il Consiglio entro il 30.4 dell'anno successivo a quello di riferimento approva il Rendiconto sulla gestione, di cui uno degli allegati è la Relazione sulla gestione approvata dalla Giunta		

2.1.3 Programmazione gestionale-esecutiva: Piano integrato di attività e organizzazione

La programmazione esecutiva è definita annualmente dalla Giunta Comunale nel PIAO e inerisce gli obiettivi gestionali-esecutivi e le attività, assicurando il processo di articolazione che va dagli obiettivi strategici a quelli esecutivi, passando per la articolazione in obiettivi operativi.

Gli obiettivi esecutivi che dettagliano i contenuti degli obiettivi operativi del DUP sono infatti definiti nella sottosezione performance del Piano integrato di attività e organizzazione, documento che guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi rispetto alla assegnazione degli obiettivi.

Il PIAO è da intendersi infatti anche come uno strumento di programmazione esecutiva finalizzato alla realizzazione degli indirizzi e dei programmi dell'Ente, esplicitati dal Consiglio Comunale nel Documento Unico di Programmazione (DUP).

Se il PIAO è omissso o assente saranno applicate le sanzioni di cui all'art. 10, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, che prevedono:

- divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risulteranno avere concorso alla mancata adozione del PIAO;
- divieto di assumere e affidare incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

FIGURA 7 SISTEMA ED ARTICOLAZIONE DEGLI OBIETTIVI



(D.Lgs. n. 150/2009-art. 5 comma 2)

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, di norma corrispondente ad un anno; e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

PROCESSO DEL PIAO

I contenuti del PIAO – sottosezione performance - relativi alla programmazione esecutiva (obiettivi e attività) sono proposti dai Dirigenti di Settore alla Direzione Generale.

Il Nucleo di Valutazione verifica e valida tali proposte al fine dell'inserimento nel PIAO, con riferimento alla coerenza rispetto al Sistema di misurazione e valutazione della performance e alla misurabilità e valutabilità degli obiettivi e dei relativi indicatori.

Il PIAO, nella sua completezza, è poi presentato dal Direttore generale ed approvato dalla Giunta comunale entro il 31 gennaio di ogni anno o, in caso di proroghe dell'approvazione del bilancio di previsione, entro 30 giorni dalla stessa.

Il PIAO - sottosezione Performance può eventualmente essere soggetto a variazioni in corso d'anno in occasione dello stato di avanzamento al 30.6 o su segnalazione specifica al Nucleo da parte dei dirigenti responsabili. Le variazioni sono approvate, di norma, entro il mese di settembre.

I dirigenti responsabili possono quindi proporre delle modifiche: tutte le variazioni che comportano modificazioni agli obiettivi esecutivi, servizi ed attività gestionali devono essere validate dal Nucleo di Valutazione, prima della approvazione in Giunta.

Le variazioni devono assicurare il permanere della coerenza tra obiettivi, attività e risorse.

PIAO - STRUTTURA DELLA SOTTOSEZIONE PERFORMANCE

In allegato al PIAO vi è il documento che contiene obiettivi e attività gestionali.

La struttura attuale del documento è finalizzata all'assegnazione degli obiettivi e delle attività della gestione ai responsabili dei servizi.

L'apposito allegato del PIAO si compone di due sezioni per ciascuna struttura di massima dimensione presente nell'Ente (così come definita nel Regolamento di Organizzazione):

- Sezione Obiettivi, che contiene gli obiettivi esecutivi (di sviluppo/innovativi), di norma di durata annuale;
- Sezione Attività, che contiene le attività gestionali (ordinarie/consolidate), di durata annuale.

SEZIONE OBIETTIVI ESECUTIVI

La Sezione Obiettivi Esecutivi indica per ciascun Settore gli obiettivi esecutivi di innovazione e sviluppo.

Si tratta di obiettivi che rappresentano la traduzione operativa degli indirizzi e dei programmi contenuti nei documenti programmatici dell'Amministrazione (Documento Unico di Programmazione - DUP), e/o che perseguono obiettivi di innovazione, razionalizzazione, contenimento della spesa, miglioramento dell'efficienza, efficacia ed economicità delle attività gestionali ricorrenti.

Gli obiettivi esecutivi assegnati ai Settori, coerentemente con le risorse assegnate nel Peg, perseguono prioritariamente le seguenti finalità:

- a) la realizzazione degli indirizzi contenuti nei documenti programmatici pluriennali dell'Amministrazione;
- b) il miglioramento continuo e la qualità dei servizi erogati, da rilevare attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di misurazione;
- c) la semplificazione delle procedure;
- d) l'economicità nell'erogazione dei servizi, da realizzare attraverso l'individuazione di modalità gestionali che realizzino il miglior impiego delle risorse disponibili;

L'esatta definizione del risultato atteso costituisce elemento essenziale dell'obiettivo. Ogni obiettivo deve essere corredato da indicatori che rappresentino il raggiungimento del risultato in maniera chiara ed inequivocabile.

Per ogni indicatore deve essere riportato il relativo valore atteso (target).

Ai fini della misurazione della performance si individuano quindi gli obiettivi esecutivi e le attività gestionali e si definiscono gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

Per ciascun obiettivo esecutivo deve essere indicato:

- l'obiettivo esecutivo, che consiste nell'indicazione di tutti gli elementi chiave dell'obiettivo ai fini della sua identificazione, oltre al personale coinvolto, nonché in una breve descrizione dell'obiettivo stesso;
- almeno due obiettivi specifici, di durata pari o inferiore all'obiettivo esecutivo; gli obiettivi specifici permettono di dettagliare le azioni da porre in essere. Di ciascun obiettivo specifico deve essere indicato il Responsabile.

Ogni obiettivo specifico contiene almeno un indicatore di efficacia o di efficienza che rappresenta in maniera inequivocabile, con un valore target, il raggiungimento del risultato atteso, per ciascuno dei momenti di

verifica previsti dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. In particolare, per ogni obiettivo esecutivo di durata annuale devono essere indicati risultati misurabili relativamente ai due stati di avanzamento sottoposti al Nucleo di Valutazione (al 30.06 e al 31.12), con riferimento ai singoli obiettivi specifici.

Gli obiettivi esecutivi hanno durata massima annuale: partendo dagli obiettivi operativi triennali contenuti nella Sezione Operativa del DUP (a loro volta declinazione degli indirizzi strategici contenuti nella Sezione Strategica del DUP), di durata triennale, ne rappresentano la specificazione annuale. Considerando che le azioni corrispondenti ai programmi operativi del DUP possono avere durata pluriennale, è possibile che nei PIAO di annualità successive possano trovare spazio obiettivi diversi e dettagliati, collegati al medesimo programma operativo, per rappresentarne lo sviluppo pluriennale.

In linea generale, la programmazione deve costituire per ciascun Dirigente di Settore l'occasione per attivare anche forme di collaborazione e coordinamento con altri Dirigenti al fine di creare sinergie tra le varie aree dell'Ente, realizzando obiettivi il più possibile condivisi e di natura intersettoriale.

Nel caso in cui un obiettivo coinvolga più Settori, è necessario individuare il Settore di riferimento, che includerà l'obiettivo nella programmazione dopo aver concordato con gli altri Settori coinvolti le modalità di realizzazione e le azioni di competenza di ciascuno.

Per ogni obiettivo è necessario individuare e indicare:

- il Responsabile Generale (di norma coincidente con il Dirigente di Settore);
- il Responsabile Operativo, in modo che ciascun Dirigente o Titolare di Elevata Qualificazione abbia la responsabilità operativa di almeno un obiettivo.
- tutti gli altri operatori che intervengono nella realizzazione dell'obiettivo. Gli operatori devono inoltre essere inseriti nei singoli obiettivi specifici, a seconda del relativo coinvolgimento.

Nella attuale procedura informatica di gestione della programmazione, le informazioni riportate per *ogni singolo obiettivo esecutivo* sono le seguenti:

- 1) Indirizzo Strategico (riferimento al DUP sezione strategica)
- 2) Obiettivo Operativo (riferimento al DUP sezione operativa)
- 3) Eventuale obiettivo operativo secondario
- 4) Tipo obiettivo operativo
- 5) Responsabile obiettivo operativo
- 6) Codice obiettivo
- 7) Titolo
- 8) Tipo
- 9) Codice interno UO (riferimento al DUP sezione operativa)
- 10) Tipologia
- 11) Peso
- 12) Settore associato
- 13) Responsabile Generale
- 14) Responsabile obiettivo
- 15) N. obiettivi specifici
- 16) Obiettivo generale
- 17) Descrizione lunga
- 18) Inizio previsto
- 19) Fine prevista
- 20) Risultati attesi
- 21) Note
- 22) Beni strumentali
- 23) Dettaglio % avanzamento annuale e convalida Nucleo di Valutazione
- 24) Anno % Avanzamento annuale
- 25) Anno % Convalida del Nucleo di Valutazione
- 26) Operatori Coinvolti
- 27) Elenco Obiettivi specifici

28) Richieste variazioni/storico variazioni.

Ad ogni obiettivo esecutivo vanno associati *almeno due obiettivi specifici*, con le seguenti informazioni

- 1) Dettaglio obiettivo specifico
- 2) Codice
- 3) Nome
- 4) % Peso
- 5) Descrizione
- 6) Settore associato
- 7) Stato
- 8) Inizio previsto
- 9) Fine prevista
- 10) % avanzamento
- 11) Stato di avanzamento testuale al 30/06
- 12) Eventuali osservazioni Nucleo di Valutazione - primo stato di avanzamento
- 13) Eventuale risposta del Settore alle osservazioni – primo stato di avanzamento
- 14) Stato di avanzamento testuale al 31/12
- 15) Eventuali osservazioni Nucleo di Valutazione – secondo stato di avanzamento
- 16) Eventuale risposta del Settore alle osservazioni – secondo stato di avanzamento
- 17) Tipologie flag⁷
- 18) Operatori coinvolti
- 19) Indicatori
- 20) Descrizione
- 21) Target
- 22) Consuntivo
- 23) Peso
- 24) Punteggio
- 25) Aggregazione
- 26) Attività in Smart Working.

SEZIONE ATTIVITÀ GESTIONALI

La Sezione Attività Gestionali indica per ciascun Settore le attività gestionali con carattere di continuità e ricorrenti. Le attività gestionali di ciascun Settore sono ripartite per Unità Organizzative (UO). Ciascuna Unità organizzativa corrisponde ad una specifica articolazione del sistema organizzativo la cui responsabilità è affidata ad un Dirigente, ad un titolare di Elevata Qualificazione, o ad un Responsabile a Contratto mediante apposito provvedimento.

Ogni attività gestionale deve essere corredata da indicatori che la rappresentino in modo significativo. Per ogni indicatore deve essere riportato il relativo valore atteso (target).

Per ciascun Settore devono essere individuate le Unità Organizzative che lo costituiscono, così come evidenziate dall'art. 48 c. 2 del Regolamento di Organizzazione, e dalle singole determinazioni dirigenziali adottate ai sensi dell'art. 2 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Per ciascuna Unità Organizzativa (UO), sono individuate:

- le informazioni generali dell'Unità Organizzativa, che consistono nell'indicazione di tutti gli elementi chiave dell'UO ai fini della sua identificazione, oltre al personale coinvolto;
- almeno tre attività gestionali, di cui deve essere indicato il Responsabile.

⁷ I c.d. "flag" permettono di classificare tematicamente obiettivi ed attività in relazione al loro collegamento al Piano triennale della Corruzione e al Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità ("prevenzione della corruzione e trasparenza") o altra tipologia tra quelle che annualmente vengono individuate.

Ogni attività gestionale contiene uno o più indicatori di attività o di efficacia che rappresentano in maniera inequivocabile il raggiungimento del risultato atteso, per ciascuno dei momenti di verifica previsti dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Le attività inserite nella Sezione Attività presentano sempre durata annuale.

Per ciascuna UO, il Responsabile Operativo coincide con il Responsabile della medesima; il Responsabile Generale coincide con il Dirigente di Settore. Devono essere individuati tutti gli altri operatori che intervengono nella realizzazione delle attività dell'UO in questione. Gli operatori devono inoltre essere inseriti nelle singole attività, a seconda del relativo coinvolgimento.

Nell'attuale procedura informatica di gestione della programmazione, per quanto concerne le attività gestionali le informazioni necessarie sono le seguenti⁸:

- 1) Indirizzo strategico
- 2) Obiettivo Operativo
- 3) Settore associato
- 4) Responsabile
- 5) N. attività
- 6) Inizio previsto
- 7) Fine prevista
- 8) Risultati attesi
- 9) % avanzamento
- 10) % annuale % convalidata dal Nucleo di Valutazione
- 11) Operatori Coinvolti
- 12) Richieste variazioni/storico variazioni.

Ad ogni unità organizzativa individuata vanno associate almeno tre attività gestionali con le seguenti informazioni:

- 1) Dettaglio attività
- 2) Nome
- 3) Descrizione
- 4) Settore associato
- 5) Inizio previsto
- 6) Fine prevista
- 7) % avanzamento
- 8) Attività esternalizzata
- 9) Soggetto affidatario
- 10) Modalità di affidamento
- 11) Operatori coinvolti
- 12) Indicatori - Descrizione
- 13) Target
- 14) Consuntivo.

Restano nel Piano Esecutivo di Gestione la SEZIONE DOTAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Gli obiettivi e le attività devono essere coerenti con le risorse assegnate nel Piano esecutivo di gestione.

Nel Peg è definita la sezione risorse finanziarie.

La sezione dotazioni economico-finanziarie comprende i capitoli di competenza del Centro di Responsabilità, con i relativi stanziamenti degli anni a cui si riferisce il PEG. Le entrate e spese assegnate sono intese in termini sia di competenza (per ciascun anno del periodo di riferimento) che di gestione residui; per il primo anno di riferimento, gli obiettivi di entrata e spesa sono assegnati anche in termini di cassa.

I capitoli costituiscono le unità elementari ai fini della gestione e della rendicontazione, e sono raccordati al quarto livello del piano dei conti finanziario. I capitoli indicati sono:

1. capitoli di spesa corrente (Titolo 1 della parte Spesa del Bilancio); i relativi stanziamenti rappresentano l'assegnazione di risorse da parte della Giunta Comunale al Dirigente Responsabile;

⁸ Anche le attività, come gli obiettivi esecutivi, sono associate agli obiettivi strategici ed operativi del DUP

2. capitoli di entrata corrente e di entrata in conto capitale (Titoli 1-2-3-4-5-6-7 della parte Entrata del Bilancio).

L'assegnazione ai Dirigenti Responsabili delle *risorse di spesa in conto capitale* (Titolo 2 della parte Spesa del Bilancio) è effettuata dal Consiglio comunale, con l'approvazione di appositi documenti allegati al Bilancio di Previsione (Programma triennale dei lavori pubblici; Elenco annuale; Piano pluriennale degli investimenti contenuti nel Documento Unico di Programmazione), mentre la fase di esecuzione delle relative opere è definita dalla Giunta comunale mediante l'assunzione di specifici atti, subordinatamente all'accertamento delle relative fonti di finanziamento.

SMVP

FIGURA 8 CONTENUTI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA

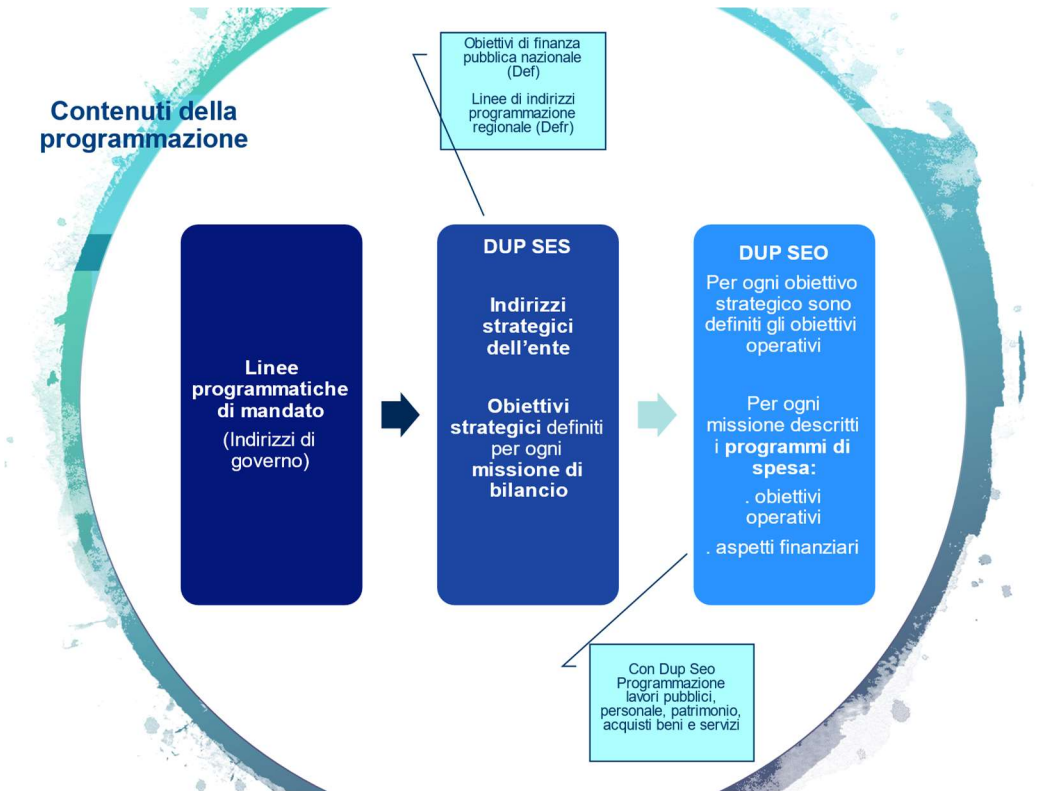


FIGURA 9 CONTENUTI DELLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ED ESECUTIVA

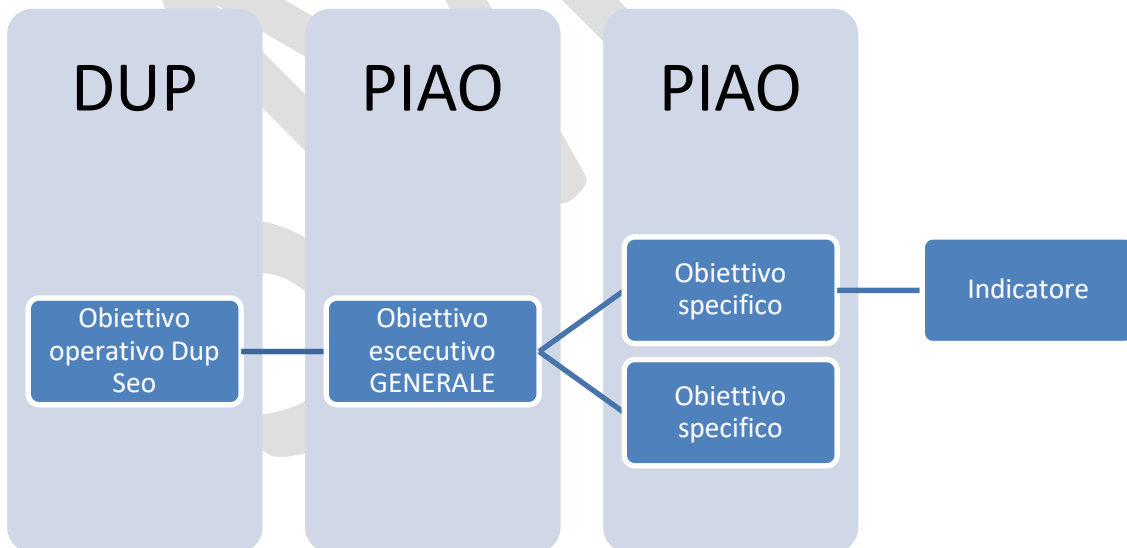


TABELLA 1 ESEMPIO DI STRUTTURA E COLLEGAMENTI FRA OBIETTIVI NEL DUP SES, SEO E PIAO

DUP Ses Indirizzo strategico	Politica	Anni di riferimento	Responsabile politico	Settore associato	Definizione Obiettivo Strategico	DUP Seo Definizione Obiettivo Operativo	PIAO Definizione obiettivo esecutivo	Indicatori
La sicurezza inclusiva e sostenibile	MODENA PER LE SICUREZZE Una città per la legalità, l'integrazione e la sicurezza urbana Codice Politica: 2	2024-2029	Camporota Alessandra	Direzione Generale	Realizzare interventi per la tutela delle vittime di reato e prevenzione dei reati, consolidare gli sportelli di aiuto alle vittime, favorire l'implementazione dei fondi di aiuto.	Sviluppare lo sportello generalista di aiuto a tutte le vittime di reato. Implementare l'attività dello sportello generalista, potenziando la collaborazione con gli sportelli "Non da Soli" e sostenere il Fondo per il risarcimento alle vittime di alcune fattispecie di reato	Interventi integrati di servizi di aiuto alle vittime Realizzazione e sviluppo di interventi diretti alla tutela delle vittime di reato in attuazione della Direttiva Europea 2012/29UE	N. progetti

TABELLA 2 LA STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI ESECUTIVI NELLA PROCEDURA

PIAO (Sezione Obiettivi) - Obiettivo Esecutivo	
Settore Associato:	Indicare l'articolazione organizzativa (settore) a cui è stato assegnato l'obiettivo
Responsabile Generale:	Responsabile generale inserito automaticamente dal sistema
Codice Obiettivo:	Assegnato dal sistema con numerazione progressiva di Ente (non è modificabile)
Titolo Obiettivo:	Indicare titolo obiettivo esecutivo generale
Obiettivo Generale:	Inserire una descrizione sintetica delle finalità che si intendono perseguire
Codice interno/UO	Inserire il codice di riferimento al DUP – sezione operativa
Fase:	Al termine dell'inserimento dell'obiettivo la fase sarà da passare da "bozza" a "proposta". A seguito dell'approvazione in Giunta la fase passerà da "proposta" ad "approvato"
N. obiettivi specifici:	Definito in automatico dal sistema: somma di tutti gli obiettivi specifici inseriti
Responsabile:	Scegliere il Responsabile Operativo a cui assegnare la responsabilità dell'obiettivo generale
Tempi di Attuazione – inizio – fine:	Durata dell'obiettivo generale
Anno % Avanzamento:	Percentuale assegnata direttamente dal sistema
Anno % Convalidata dal Nucleo di Valutazione:	Percentuale assegnata dal Nucleo di Valutazione al termine del processo di valutazione annuale

Tipologia Flag:	Inserire, tra quelle previste, la/le tipologia/e che vengono annualmente indicate
Operatori coinvolti:	Inserire tutti gli operatori coinvolti nell'obiettivo (eventualmente anche di altri settori)
Elenco obiettivi specifici:	Il sistema propone l'elenco riepilogativo degli obiettivi inseriti nell'obiettivo generale, la durata, l'annualità ai quali si riferiscono e la percentuale di conseguimento aggiornata all'ultimo stato di avanzamento inserito
Richiesta Variazioni/Storico Variazioni:	Inserire, nel caso di variazioni all'obiettivo, la richiesta da approvare con Delibera di Giunta con adeguata motivazione
Dettaglio Obiettivo Specifico	
Codice:	Assegnato dal sistema con numerazione progressiva di inserimento (non è modificabile)
Nome:	Inserire il titolo dell'obiettivo specifico
Descrizione:	Inserire una descrizione sintetica delle finalità che si intendono perseguire
Settore Associato:	Indica l'articolazione organizzativa (settore) a cui è stato assegnato l'obiettivo
Tempi di Attuazione – inizio – fine:	Durata dell'obiettivo specifico (può non coincidere con la durata dell'obiettivo generale ma la durata di tutti gli obiettivi deve coprire l'arco temporale dell'obiettivo generale)
Stato di avanzamento testuale al 30/06:	Breve descrizione delle azioni svolte relativamente all'obiettivo specifico al 30/06 (coincide con il 1 stato di avanzamento da sottoporre al Nucleo di Valutazione)
Eventuali osservazioni Nucleo di Valutazione - 1° Stato di avanzamento:	Inserito a cura del Nucleo di Valutazione a seguito di verifica di stato di avanzamento infrannuale
Eventuale risposta del Settore alle osservazioni - 1° Stato di avanzamento:	Nel caso di richiesta da parte del Nucleo di Valutazione di eventuali chiarimenti in merito al 1 stato di avanzamento (o in tutti i casi in cui si ritiene utile) inserire le motivazioni del mancato/parziale conseguimento dell'obiettivo
Eventuali osservazioni Nucleo di Valutazione - 2° Stato di avanzamento:	Inserito a cura del Nucleo di Valutazione a seguito di verifica di stato di avanzamento annuale
Eventuale risposta del Settore alle osservazioni - 2° Stato di avanzamento:	Nel caso di richiesta da parte del Nucleo di Valutazione di eventuali chiarimenti in merito al 1 stato di avanzamento (o in tutti i casi in cui si ritiene utile) inserire le motivazioni del mancato/parziale conseguimento dell'obiettivo
Operatori coinvolti	Inserire tutti gli operatori coinvolti nell'obiettivo specifico (eventualmente anche di altri settori)
Indicatori	Inserire l'indicatore/indicatori di risultato, volti a misurare l'esito più immediato dell'obiettivo in relazione al target prefissato. È necessario inserire almeno 1 indicatore per ogni obiettivo specifico
Target	Inserire il valore atteso per il periodo di riferimento (da inserire a preventivo)
Consuntivo	Inserire il valore conseguito (da inserire a consuntivo)
Peso	Inserire un "peso" percentuale legato all'importanza che questo indicatore ha rispetto al conseguimento dell'obiettivo
Punteggio	Assegnato dal sistema in base al conseguimento dell'indicatore
Descrizione	È possibile inserire una descrizione dell'indicatore al fine di illustrare con maggiore dettaglio le modalità di costruzione, l'unità di misura e quant'altro occorra per ciascun indicatore
Natura	Può essere negativa o positiva a seconda della necessità di conseguire un risultato positivo (raggiungimento di un numero..) o negativo (calo di un costo..)

TABELLA 3 LA STRUTTURA DELLE ATTIVITÀ GESTIONALI NELLA PROCEDURA

PIAO (Sezione Attività) – Attività gestionali	
Settore Associato:	Indicare l'articolazione organizzativa (settore) a cui è stata assegnata l'attività
Responsabile Generale:	Responsabile generale inserito automaticamente dal sistema
Codice:	Assegnato dal sistema con numerazione progressiva di Ente (non è modificabile)
Codice UO:	Codice della Unità Organizzativa assegnato dalla Direzione Generale sulla base dell'organigramma
Titolo Unità Organizzativa:	Il titolo della Unità Organizzativa coincide con il nome indicato nell'organigramma
Fase:	Al termine dell'inserimento dell'attività fase sarà da passare da "bozza" a "proposta". A seguito dell'approvazione in Giunta la fase passerà da "proposta" ad "approvato"
N. attività:	Definito in automatico dal sistema: somma di tutte le attività inserite
Responsabile:	Responsabile della Unità Organizzativa coincide con quello indicato nell'organigramma
Tempi di Attuazione – inizio – fine:	La durata dell'attività della Unità Organizzativa è sempre annuale. Viene assegnata dal sistema e non è modificabile
Anno % Avanzamento:	Percentuale assegnata direttamente dal sistema
Anno % Convalidata dal Nucleo di Valutazione:	Percentuale assegnata dal Nucleo di Valutazione al termine del processo di valutazione annuale
Operatori coinvolti:	Inserire tutti gli operatori coinvolti nell'attività (eventualmente anche di altri settori)
Elenco attività:	Il sistema propone l'elenco riepilogativo delle attività inserite nell'Unità Organizzativa, la durata, l'annualità alle quali si riferiscono e la percentuale di conseguimento aggiornata all'ultimo stato di avanzamento inserito
Richiesta Variazioni/Storico Variazioni:	Inserire, nel caso di variazioni alle attività la richiesta da approvare con Delibera di Giunta con adeguata motivazione
Dettaglio attività	
Codice:	Assegnato dal sistema con numerazione progressiva di inserimento (non è modificabile)
Nome:	Inserire il titolo dell'attività
Descrizione:	Inserire una descrizione sintetica delle finalità che si intendono perseguire
Settore Associato:	Indica l'articolazione organizzativa (settore) a cui è stata assegnata l'Unità Organizzativa
Tempi di Attuazione – inizio – fine:	Durata dell'attività. È sempre annuale, il sistema la propone automaticamente e non è modificabile
Stato di avanzamento testuale al 30/06:	Breve descrizione delle azioni svolte relativamente all'attività al 30/06 (coincide con il 1 stato di avanzamento da sottoporre al Nucleo di Valutazione). Nel caso delle attività gestionali non è obbligatoria ma consigliata nel caso di scostamenti nel raggiungimento del target degli indicatori
Eventuali osservazioni Nucleo di Valutazione - 1° Stato di avanzamento:	Inserito a cura del Nucleo di Valutazione a seguito di verifica di stato di avanzamento infrannuale
Eventuale risposta del Settore alle osservazioni - 1° Stato di avanzamento:	Nel caso di richiesta da parte del Nucleo di Valutazione di eventuali chiarimenti in merito al 1 stato di avanzamento (o in tutti i casi in cui si ritiene utile) inserire le motivazioni del mancato/parziale conseguimento del target dell'indicatore/indicatori

Eventuali osservazioni Nucleo di Valutazione - 2° Stato di avanzamento: Eventuale risposta del Settore alle	Inserito a cura del Nucleo di Valutazione a seguito di verifica di stato di avanzamento annuale
Eventuale risposta del Settore alle osservazioni - 2° Stato di avanzamento:	Nel caso di richiesta da parte del Nucleo di Valutazione di eventuali chiarimenti in merito al 1 stato di avanzamento (o in tutti i casi in cui si ritiene utile) inserire le motivazioni del mancato/parziale conseguimento del target dell'indicatore/indicatori
Operatori coinvolti	Inserire tutti gli operatori coinvolti nell'attività gestionale (eventualmente anche di altri settori)
Indicatori	Inserire l'indicatore/indicatori di processo, volti a misurare l'appropriatezza del processo in relazione al target prefissato
Target	Inserire il valore atteso per il periodo di riferimento (da inserire a preventivo)
Consuntivo	Inserire il valore conseguito (da inserire a consuntivo)
Peso	Inserire un "peso" percentuale legato all'importanza che questo indicatore ha rispetto al conseguimento dell'attività
Punteggio	Assegnato dal sistema in base al conseguimento dell'indicatore
Descrizione	È possibile inserire una descrizione dell'indicatore al fine di illustrare con maggiore dettaglio le modalità di costruzione, l'unità di misura e quant'altro occorra per ciascun indicatore
Natura	Può essere negativa o positiva a seconda della necessità di conseguire un risultato positivo (raggiungimento di un numero..) o negativo (calo di un costo..)

FOCUS: ENTI LOCALI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ESECUTIVI-GESTIONALI: PEG, PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI, PIANO PERFORMANCE E PIAO

La definizione degli obiettivi costituisce la prima fase del ciclo della performance.

Per l'ente locale la definizione degli obiettivi gestionali, svolta in coerenza con la pianificazione strategica, si realizzava nell'ambito del Piano dettagliato degli obiettivi (previsto dall'art 108 comma 1 Tuel), necessario anche ai fini del controllo di gestione (come previsto dall'articolo 197, comma 2, lettera a Tuel) e del Piano della performance (previsto dall'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), con lo scopo di valutare "l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati" (art. 197 Tuel); le PA erano pertanto tenute ad adottare entro il 31 gennaio di ogni anno il Piano della performance, documento programmatico triennale, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione ... che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori (art. 10, comma 1 lett. e D.lgs. 150/2009).

L'art. 169 c.3 bis del D.Lgs. n. 267/2000 definiva inoltre che il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del Testo Unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, erano per l'ente locale unificati organicamente nel PEG, documento *deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione, a cui è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macro aggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118.*

Il comma 1 dell'articolo 169 del Tuel indica anche il termine di approvazione del PEG: "La giunta delibera il piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza. Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa. Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi".

Con il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, all'art. 6 è stato introdotto **Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)** che ogni Amministrazione deve adottare entro il 31 gennaio di ogni anno (o in caso di differimento dei termini di approvazione del bilancio di previsione entro 30 giorni da questo).

In data 26 maggio 2022, previo parere n. 506 del 2 marzo 2022 della Sezione Consultiva del Consiglio di Stato ed intesa della Conferenza Unificata del 2 febbraio 2022, il Consiglio dei Ministri ha inoltre approvato il Decreto del Presidente della Repubblica "Regolamento recante individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione", finalizzato ad individuare e abrogare gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO.

È stato inoltre emanato il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione avente ad oggetto il "Piano tipo", dopo che il Consiglio di Stato ha emanato il parere (n. 902 del 26 maggio 2022) in merito al suddetto decreto, concernente la definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione e corredato dal Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche e dalle Linee guida per la compilazione.

Il PIAO, quale documento strategico di programmazione, fondamentale per l'organizzazione e la gestione integrata delle attività, è stato definito con l'obiettivo di dotare le pubbliche amministrazioni di un unico strumento di programmazione integrato, con il quale sia possibile "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante

e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso” e consentire un maggior coordinamento dell’attività programmatica e una sua semplificazione.

Il PIAO è strutturato in quattro sezioni articolate in sottosezioni:

Sezione 1 Scheda anagrafica dell’amministrazione: riporta la scheda anagrafica dell’amministrazione e l’analisi del contesto esterno

Sezione 2 Valore Pubblico, performance e anticorruzione: ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: a) Valore pubblico b) Performance c) Rischi corruttivi e trasparenza

Sezione 3 Organizzazione e capitale umano: ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: a) struttura organizzativa b) organizzazione del lavoro agile c) piano triennale dei fabbisogni

Sezione 4 Monitoraggio: indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti.

Il PIAO inoltre contiene:

- l’elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, sulla base della consultazione degli utenti, nonché misurazione dei tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggiore impatto per i cittadini e le imprese;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente. Compete al Direttore generale la proposta da presentare alla Giunta comunale per la sua approvazione e al RPCT per la parte relativa alla sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza, acquisito il parere del Nucleo di valutazione per quanto di competenza.

In base a questo nuovo quadro normativo, e nello specifico al DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 24 giugno 2022, n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione” (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022), art. 1 “Per gli enti locali di cui all’articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all’articolo 108, comma 1, del medesimo decreto legislativo e il piano della performance di cui all’articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono assorbiti nel PIAO”.

Si stabilisce quindi che gli obiettivi gestionali prima definiti nel Peg (in cui confluivano piano dettagliato degli obiettivi e piano performance) ora siano collocati nella SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE, sottosezione “Performance” del PIAO; in questa sottosezione sono pertanto definiti i risultati attesi in termini di obiettivi, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria; la sottosezione è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell’amministrazione.

Essa deve indicare, tra le altre cose:

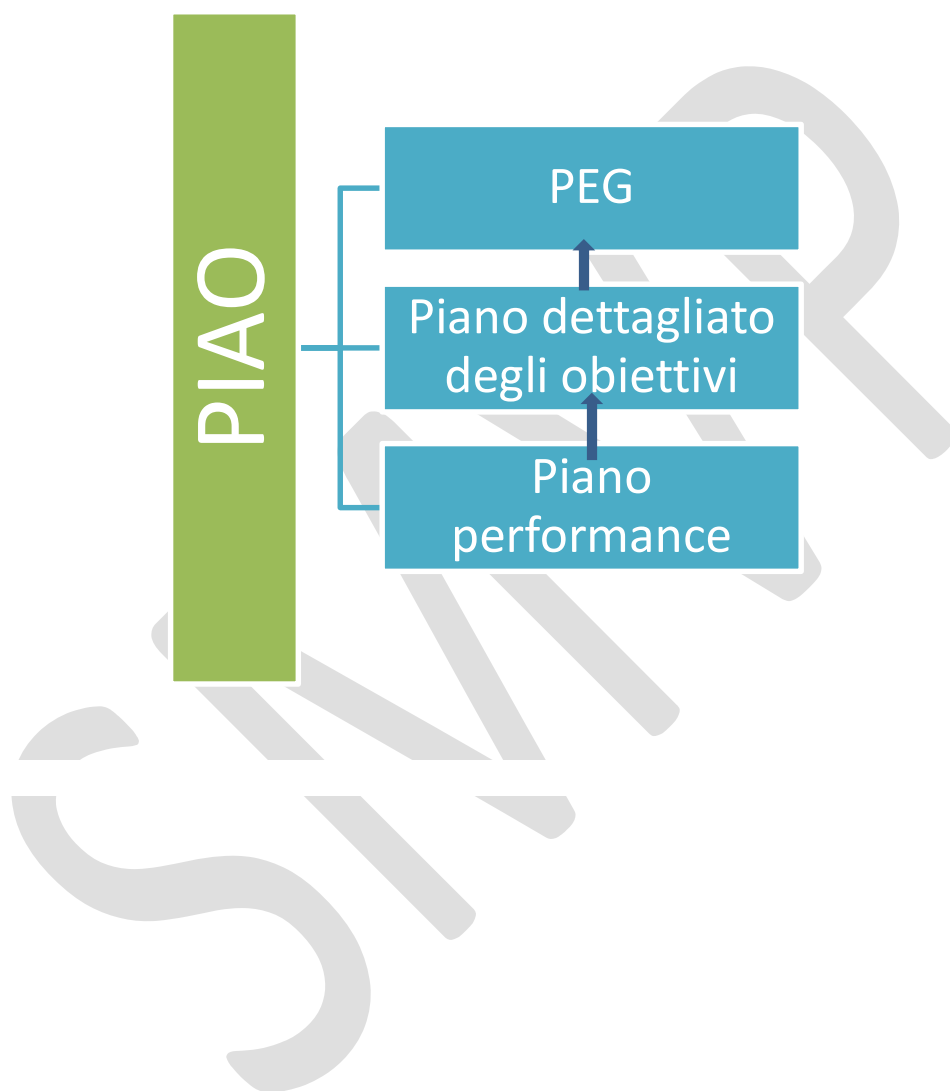
- 1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- 2) gli obiettivi di digitalizzazione;
- 3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell’amministrazione;
- 4) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere - piano azioni positive.

Si procede quindi in questo modo e in tale contesto alla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance (art 4 comma 2, D.Lgs. n. 150/2009).

Gli obiettivi devono essere (art. 5 comma 2): 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, di norma corrispondente ad un anno; e)

commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nel PIAO del Comune di Modena, alla "sottosezione Performance" saranno altresì associate, in forma di allegato, l'elenco delle attività gestionali e dei relativi indicatori, annualmente assegnati a ciascun centro di responsabilità (Settore).



2.2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.2.1. Definizione e ambiti di valutazione della performance organizzativa

La seconda fase del ciclo della Performance organizzativa è rappresentata dalla misurazione e valutazione.

Per la definizione degli ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa la normativa vigente prevede che ogni amministrazione pubblica sia tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola.

Ai sensi dell'art. 8⁹, comma 1, del D.Lgs n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

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

In tale logica, il ciclo della performance deve permettere di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (**salute dell'amministrazione**) utilizza le stesse in modo razionale (**efficienza**) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (**efficacia**), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (**impatto**).

Intesa la performance organizzativa quale insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso e delle sue unità organizzative, la misurazione della performance organizzativa è quindi il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti.

Essa concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome), ma riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano quindi gli oggetti di misurazione.

Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano invece alcune delle dimensioni di misurazione della performance.

⁹ L'art. 8 del D.Lgs n. 150/2009 non è di diretta applicazione per gli enti locali, ma è l'unico riferimento normativo concernente la definizione della performance organizzativa.

FIGURA 10 AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



Come da linee guida sul Piano della *performance* della Funzione pubblica, le principali dimensioni di indicatori da utilizzare per la misurazione della *performance* organizzativa, che coprono tutti gli ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, sono quindi:

- A. **Lo stato di salute del Comune**, inteso anche come **input**, ovvero la sua capacità di rafforzare le condizioni necessarie a garantire la continuità di produzione di risultati nel tempo. Lo stato di salute finanziaria, organizzativa e delle relazioni con altri soggetti rappresentano un'importante area di presidio da parte del sistema di misurazione: un'amministrazione che realizza i suoi progetti indebitandosi sistematicamente o che garantisce lo svolgimento delle proprie attività impoverendo progressivamente le professionalità che possiede non sta realizzando una buona performance. Lo stato di salute o stato delle risorse è inteso quindi come presupposto della performance organizzativa. Gli indicatori sullo stato delle risorse misurano la quantità e qualità (livello di salute) delle risorse dell'amministrazione.

Tra le principali aree che vengono misurate ai fini della valutazione della performance organizzativa rispetto a tale ambito vi sono le seguenti:

- **stato delle risorse umane**
- **stato delle risorse economico-finanziarie**
- **stato delle risorse strumentali**
- **stato salute etica**
- **stato salute relazionale.**

- B. Il nucleo centrale della performance organizzativa è tuttavia rappresentato dalla **misurazione dei risultati dell'azione organizzativa (output)** ed è costituito dalle dimensioni di efficienza ed efficacia.

L'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo e fa riferimento agli obiettivi operativi del DUP SeO che si traducono in output attraverso l'assegnazione degli obiettivi esecutivi a definite Unità Organizzative dell'ente.

È in tale ambito che viene misurata l'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso e delle unità organizzative in cui è articolata.

Si tratta, cioè di valutare la capacità dell'Amministrazione di attuare gli obiettivi che confluiscono nel PIAO e che, come ribadito, sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente. Gli obiettivi gestionali definiti nel PIAO discendono, infatti, dagli obiettivi strategici e operativi attraverso un sistema a cascata degli obiettivi. Tale integrazione fra i diversi livelli di obiettivi deve essere gestita anche attraverso un sistema informativo che permette di legare gli obiettivi attraverso un processo di dipendenze.

Gli indicatori di risultato che vengono a tale scopo utilizzati misurano quindi il grado di raggiungimento dell'obiettivo che un'azione si propone di conseguire.

Gli indicatori di risultato possono essere:

- ✓ di efficienza;
- ✓ di efficacia.

La dimensione dell'efficienza esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati.

La dimensione dell'efficacia può essere intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi; oltre la dimensione quantitativa dell'output, deve essere valutata anche l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni); in tal ambito, per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare anche quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti. Per misurare l'efficacia qualitativa di un servizio rivolto al pubblico è possibile, ad esempio, prendere varie dimensioni: accessibilità; estetica/immagine; disponibilità; pulizia/ordine; comunicazione; cortesia; correttezza dell'output erogato; affidabilità; tempestività di risposta - ovvero ricorrere ai c.d. standard di qualità.

L'efficacia qualitativa può essere valutata da due punti di vista:

- L'efficacia oggettiva o erogata che può essere rilevata in relazione alle sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite web, ecc.
- L'efficacia soggettiva o percepita può essere rilevata attraverso la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente con indagini di customer satisfaction, interviste o focus group.

Nel processo di misurazione relativo a questa dimensione l'obiettivo, quindi, è quello di misurare e valutare:

- **I risultati dell'amministrazione in termini di efficacia qualitativa soggettiva o percepita, col ricorso alle risultanze delle *indagini di soddisfazione dell'utenza*;**
- **I risultati dell'amministrazione in termini di efficacia qualitativa effettiva, col ricorso agli standard di qualità dei servizi¹⁰;**
- **I risultati dell'amministrazione in termini di efficacia quantitativa oggettiva:**
 - a. attraverso la misurazione dei *risultati raggiunti* dall'ente e dalle singole u.o. in cui è articolato, in relazione agli obiettivi esecutivi definiti nel PIAO;
 - b. attraverso la misurazione delle attività/prodotti dell'ente e delle singole u.o. in cui è articolato, in relazione alle attività gestionali definite nel PIAO; in tale ottica, i risultati dell'amministrazione in termini di efficacia oggettiva possono quindi essere misurati anche attraverso la *misurazione delle attività*. La misurazione delle attività permette infatti di misurare e valutare in maniera unitaria lo stock di attività e servizi che l'amministrazione è chiamata a svolgere.

¹⁰ Questa dimensione può essere misurata e valutata anche con riferimento ad ulteriori set di indicatori ad esempio rinvenibili nelle carte dei servizi così come nei procedimenti amministrativi dell'ente.

Risultati attesi e attività/prodotti/servizi, possono essere misurati:

- a. con riferimento all'ente nel suo complesso
- b. con riferimento alle singole strutture dell'ente.

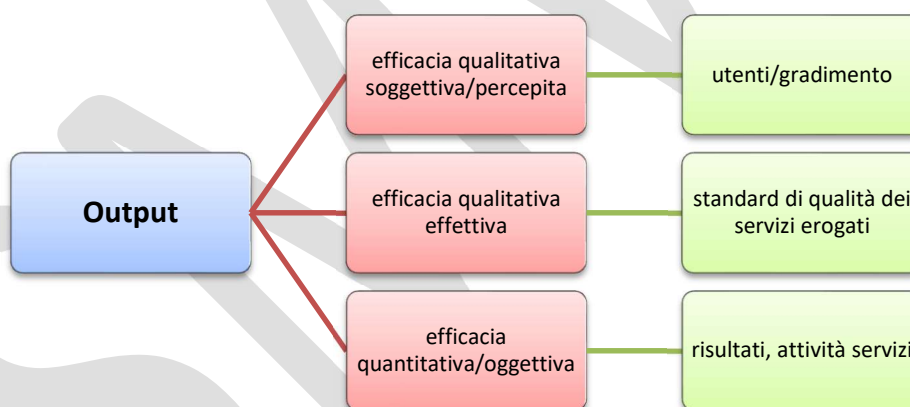
Per ogni obiettivo/attività è definito il risultato atteso che viene misurato da un insieme di indicatori e valori attesi che ne determinano il grado di raggiungimento finale.

Sulla base di quest'ultimo, si può rilevare una % media finale di raggiungimento che possa esprimere la capacità di ogni singola U.O. - e complessivamente dell'Ente - nel raggiungere i risultati prefissati.

In sintesi misurare l'efficacia significa:

1. Misurare l'efficacia quantitativa: quantità di output erogato/fruito in relazione agli obiettivi/risultati attesi delle singole u.o. e dell'ente
2. Misurare l'efficacia qualitativa dell'output: ovvero la qualità effettiva dell'output in termini di standard di qualità che indicano in che modo e misura un'organizzazione eroga servizi di qualità
3. Misurare l'efficacia qualitativa percepita dell'output: indica il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione alle diverse dimensioni della qualità del servizio/prodotto

FIGURA 11 VALUTAZIONE DELL'OUTPUT



- C. La terza dimensione di valutazione è rappresentata dalla valutazione **dell'impatto (outcome)** quale orizzonte e traguardo ultimo della performance organizzativa. L'impatto esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

Gli obiettivi strategici definiti nei correlati strumenti di pianificazione strategica (si veda par. 2.2.) si traducono, cioè, in impatto sulla collettività (outcome). Gli indicatori di impatto (o di outcome) esprimono quindi la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività e riguardano infatti il livello alto (strategico).

L'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo e genera appunto risultati a livello di impatti ed è misurabile con indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo che non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze generate dalle azioni.

In altri termini, gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli indicatori di impatto si ricollegano quindi agli obiettivi strategici e si misurano, in linea di principio, in un arco temporale lungo (almeno tre anni).

La misurazione del *grado di attuazione della strategia* si realizza quindi attraverso la definizione, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, degli obiettivi strategici previsti dal DUP.

Ex ante vengono rappresentate le priorità dell'amministrazione ed ex post viene valutata la capacità di attuazione di *piani e programmi* nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard quantitativi e qualitativi definiti e del livello di assorbimento delle risorse.

Si valuta se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

La misurazione degli impatti analizza quindi la capacità dell'amministrazione di contribuire a dare risposta ai bisogni della collettività, per i quali tuttavia l'azione dell'amministrazione rappresenta solo uno degli elementi che contribuiscono alla realizzazione degli stessi.

La valutazione dell'impatto si inserisce infatti in un più ampio contesto di misurazione del benessere collettivo e della sostenibilità dell'azione amministrativa in una dimensione non solo locale, ma anche nazionale e internazionale.

La valutazione del grado di attuazione della strategia e degli impatti prodotti dall'azione amministrativa (outcome), rispetto alle aree di priorità di mandato, costituisce in altre parole uno strumento di monitoraggio dei fenomeni sociali/territoriali/economici, di elaborazione e di diffusione delle informazioni affinché l'Ente ed i diversi attori dispongano di efficaci strumenti di programmazione, atti ad orientare la destinazione degli interventi, migliorare la distribuzione delle risorse e verificare la congruità tra i bisogni espressi, latenti ed emergenti, favorendo l'integrazione dei servizi.

In particolare, le finalità si possono sintetizzare in:

- ✓ produzione di dati utili per la pianificazione strategica
- ✓ accountability
- ✓ miglioramento delle politiche.

GLI AMBITI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Oggetto della misurazione della performance organizzativa

Gli impatti (outcome)

I risultati ottenuti dall'amministrazione in relazione agli obiettivi prefissati (output)

Le attività da svolgere per conseguire tali risultati (output)

I risultati rispetto alla percezione dell'utenza (output)

Le risorse che rendono possibili tali attività (input)

Principali dimensioni della misurazione della performance organizzativa

Efficienza

Efficacia quantitativa o oggettiva – Risultati e attività/prodotti/servizi

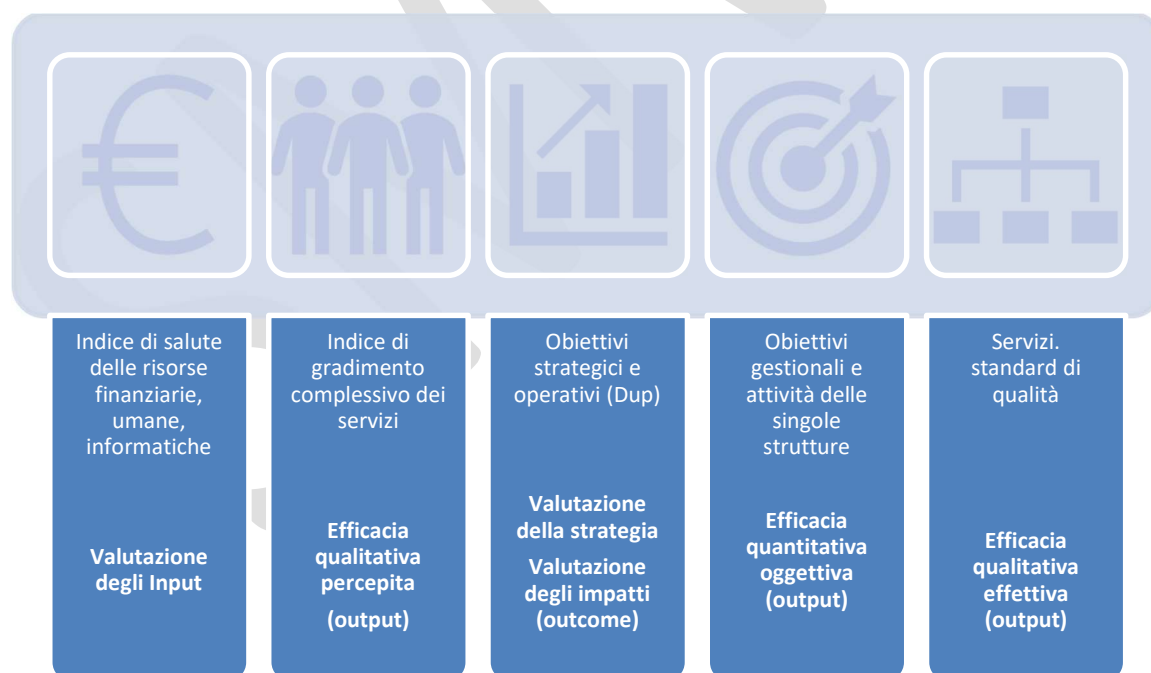
Efficacia qualitativa effettiva – Standard di qualità dei servizi

Efficacia qualitativa soggettiva o percepita - Qualità e soddisfazione dell'utente

Output-risultati: Obiettivi esecutivi/attività - Breve periodo- Assegnati a unità organizzative-Efficacia (oggettiva e percepita) ed efficienza rispetto a utenti

Outcome-Impatti: Obiettivi strategici -Lungo periodo - Effetti delle politiche sulla collettività

FIGURA 12 AMBITI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



2.2.2. Strumenti e documenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Con riferimento ai precedenti ambiti, assunti quali dimensioni della misurazione e valutazione della performance organizzativa, annualmente, sulla base di strumenti e atti amministrativi diversificati e correlati tra loro, il Comune di Modena procede a misurare e valutare la performance organizzativa, sulla base delle precedenti premesse metodologiche ed in un'ottica di miglioramento e sviluppo continuo dello stesso Sistema di valutazione, con riferimento alle seguenti dimensioni valutative:

- A. misurazione e valutazione dello stato di salute dell'Ente
- B. misurazione e valutazione dell'output (efficacia soggettiva)
- C. misurazione e valutazione dell'output (efficacia oggettiva)
- D. misurazione e valutazione dell'outcome

A. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLO STATO DI SALUTE DELL'ENTE (INPUT)

Il primo ambito di misurazione della performance organizzativa è dato dallo stato di salute dell'ente.

Lo stato di salute del Comune può riguardare più dimensioni e può essere valutato ricorrendo ad indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascuna dimensione. Gli indicatori sullo stato delle risorse misurano la quantità e qualità (livello di salute) delle risorse dell'amministrazione.

In via iniziale e sperimentale, il SMVP del Comune, ai fini della valutazione di questa dimensione della performance organizzativa, ha definito una metodologia composita introducendo le seguenti sotto-dimensioni e i seguenti indicatori e relativi target, con preferenza per indicatori istituzionali e/o standardizzati¹¹.

Stato delle risorse umane:

Al fine di misurare e valutare lo stato delle risorse umane dell'ente si intende ricorre ai seguenti indici:

- ✓ Indice sintetico della valutazione del rischio stress lavoro correlato (SLC) – ultimo disponibile;
la valutazione del rischio SLC è parte integrante della valutazione dei rischi ed è effettuata dal Datore di lavoro (obbligo non delegabile ai sensi dell'art. 17, comma 1, lett. A del D.Lgs. n. 81), in collaborazione con il RSPP ed il MC (art. 29, comma 1), previa consultazione del RLS/RLST (art. 29, comma 2);
la valutazione va fatta prendendo in esame 'non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori [...]'.
Si articola in tre aree distinte: 1) Eventi sentinella; 2) fattori di Contenuto del lavoro; 3) fattori di Contesto del lavoro... i dati vengono raccolti tramite un'apposita Lista di controllo in base alla metodologia ed alla procedura online di Inail; i punteggi ottenuti nelle 3 aree vengono poi sommati consentendo così di identificare il totale del punteggio di rischio e quindi di verificare il posizionamento del Gruppo omogeneo/azienda nella Tabella dei livelli di rischio. La media complessiva dei gruppi omogenei può fornire un indice complessivo di ente.

DA A 0 A 58: L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. nel caso in cui la valutazione preliminare identifichi un 'rischio non rilevante', tale risultato va riportato nel DVR e si dovrà prevedere un 'piano di monitoraggio', ad esempio anche attraverso un periodico controllo dell'andamento degli Eventi sentinella.

DA 59 A 90: L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato.

¹¹ Per questi indicatori si rimanda alla circolare della funzione pubblica avente ad oggetto "indicatori comuni".

Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.

DA 91 A 216 L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

✓ Indice sintetico del benessere organizzativo rilevato dall'indagine – ultimo disponibile

Il Comune di Modena svolge regolarmente (generalmente con cadenza biennale o triennale) indagini online rivolte a tutti i dirigenti e personale dell'ente sulla percezione del benessere organizzativo. Il questionario, elaborato anche a partire dal modello predisposto da Inail per la valutazione dello stress-lavoro correlato - il c.d. dal "Questionario strumento indicatore" - è la versione italiana del *Management standard indicator tool* sviluppato dall'Hse, offerto dalla metodologia Inail per la fase di valutazione approfondita, ed è uno strumento multidimensionale che misura gli aspetti del Contenuto e del Contesto del lavoro ritenuti come potenziali fattori di SLC. Lo strumento, sviluppato a partire dal modello dei Management standard, è stato validato anche nella versione italiana.

Il questionario in uso nel Comune di Modena integra questo modello Inail ed è articolato in più aree. Per ogni area è possibile calcolare un valore medio in una scala 0-6. La media delle singole valutazioni di area produce un indice complessivo di benessere organizzativo. Si riportano qui di seguito i valori dell'ultima indagine anno 2022.

La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	4,5
Le discriminazioni	5,3
L'equità nella mia amministrazione	3,1
La carriera e lo sviluppo professionale	3,2
Il mio lavoro	4,4
I miei colleghi	4,5
Il contesto del mio lavoro	3,4
Il senso di appartenenza	4,4
L'immagine della mia amministrazione	4,2
I cambiamenti	2,5
I miglioramenti	4,5
La motivazione	4,3
Il grado di condivisione del Sistema di valutazione	3,2
Il mio superiore gerarchico	3,8
Il lavoro agile	3,8
Media/Indice complessivo di benessere organizzativo	3,9

Stato delle risorse economico-finanziarie:

A tale scopo, sono individuati due indicatori tratti dagli indicatori sintetici da rilevare obbligatoriamente in sede di previsione e rendiconto di bilancio:

- ✓ indebitamento pro-capite (indicatore sintetico 10.4 rendiconto)
- ✓ smaltimento debiti commerciali nati nell'esercizio (indicatore sintetico 9.1 rendiconto)

Stato delle risorse strumentali/digitali

Al fine di misurare e valutare lo stato delle risorse digitali dell'ente si intende ricorrere ai seguenti indici:

✓ % dei documenti nativi digitali dell'ente: esprime in valore percentuale, sul totale dei documenti protocollati, la quantità di documenti (deliberazione, determinazioni, lettere, ordinanze, fatture, disposizioni di liquidazione ai fornitori, mandati di pagamento, verbali di codice della strada che nell'ambito dell'ente comunale nascono in formato digitale

Stato di salute etica e amministrativa

Ai fini della valutazione di questa area, gli indicatori che sono oggetto di misurazione e valutazione sono i seguenti:

✓ *Percentuale dei dirigenti in rotazione* rilevata nel Piano anticorruzione: il valore target viene definito nel Piano anticorruzione ai sensi della normativa vigente

✓ *Percentuale delle e. q. in rotazione* rilevata nel Piano anticorruzione: il valore target viene definito nel Piano anticorruzione ai sensi della normativa vigente

✓ Rientra in tale area e rileva ai fini della valutazione della performance organizzativa anche la Relazione che i Comitati Unici di garanzia devono ogni anno predisporre entro il 30 marzo con riferimento all'anno precedente sullo stato di attuazione del Piano triennale delle azioni positive aggiornato annualmente (ora confluito nel PIAO) - vedasi direttiva della funzione pubblica n.2/2019); la relazione va trasmessa agli organi di indirizzo e al Nucleo di valutazione (e al Dipartimento della funzione pubblica); in tale relazione uno dei fattori chiave è l'attestazione della *presenza nel Piano della performance di obiettivi correlati alle pari opportunità*;

✓ *L'indicatore relativo ai controlli interni definito nella Relazione della Corte dei Conti* sezione autonomie, ai fini della valutazione dei controlli interni dell'ente locale (ultimo dato disponibile); la Sezione delle autonomie nella Relazione si occupa del percorso di attuazione del sistema dei controlli interni degli enti locali tenuti alla relazione annuale da adottare sulla base delle Linee guida previste dall'art. 148 del D.Lgs. n. 18 agosto 2000, n. 267 (Tuel). La Corte ha stimato il "rischio di controllo" risultante dalla capacità di ciascuna amministrazione di prevenire, individuare e correggere le irregolarità gestionali e gli errori contabili più significativi. I profili esaminati (struttura, efficienza ed efficacia dei controlli) hanno permesso di classificare gli enti in una delle seguenti fasce di rischio di criticità del sistema di controllo interno: alto, medio e basso

In ordine agli enti appartenenti alla classe di merito a "basso" rischio, quale il Comune di Modena, è stato apprezzato come i loro sistemi di controllo riescano ad identificare, monitorare e gestire le principali criticità gestionali con adeguati livelli di tempestività e qualità, tali da incidere efficacemente sulle scelte operative adottate, in termini di salvaguardia degli equilibri finanziari e patrimoniali dell'Ente, di maggior efficacia ed efficienza dei processi gestionali, di affidabilità dei reporting finanziari e di compliance interna. Sono enti che presidiano, con approccio olistico ed integrato, tutti i tipi di controlli senza manifestare particolari criticità nei diversi settori, offrendo, quindi, la best practice nell'ambito dei controlli interni

Le analisi poggiano su un'attività istruttoria complessa e articolata, diretta ad analizzare le risposte fornite dagli enti al questionario a risposta sintetica allegato alle Linee guida per le relazioni annuali del Sindaco dei Comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, del Sindaco delle Città metropolitane e del Presidente delle Province sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni nell'esercizio 2017 (ultimo disponibile).

Sulla base delle risultanze emerse da questionari, gli enti sono stati classificati in 5 classi di rischio:

- Basso: 0-28,35%;
- Medio-basso: 28,36-45,02%;
- Medio: 45,03-57,61%;
- Medio-alto: 57,62%-80,95%
- Alto: oltre 80,96%.

L'esito finale colloca gli enti esaminati in una graduatoria (qui sotto riportata) che classifica gli enti in relazione a un indice di rischio del controllo interno.

FIGURA 13 GRADUATORIA DI RISCHIO DI CONTROLLO INTERNO ANNO 2017 - CORTE DEI CONTI

GRADUATORIA DI RISCHIO DI CONTROLLO INTERNO ANNO 2017										
Il grado di rischio è ottenuto dalla sommatoria delle posizioni in graduatoria ottenute in ciascuna delle tre classi di indicatori di funzionalità										
Indicatori di Struttura	Indicatori di Efficienza	Indicatori di Efficacia	Punteggio complessivo	Rischio di controllo	Ordine di graduatoria	Codice Istat	Regione	Provincia	Ente	Tipologia ente
1	14	1	16	0,66%	1	36023	Emilia-Romagna	MO	Modena	Comune
3	23	57	83	3,42%	2	27024	Veneto	VE	Mirano	Comune
16	24	44	84	3,46%	3	56021	Lazio	VT	Civita Castellana	Comune
32	44	12	88	3,62%	4	34014	Emilia-Romagna	PR	Fidenza	Comune
39	26	36	101	4,16%	5	14061	Lombardia	SO	Sondrio	Comune
13	22	67	102	4,20%	6	99013	Emilia-Romagna	RN	Riccione	Comune
58	19	34	111	4,57%	7	17092	Lombardia	BS	Lonato del Garda	Comune
40	47	28	115	4,73%	8	36019	Emilia-Romagna	MO	Maranello	Comune
34	46	51	131	5,39%	9	54018	Umbria	PG	Foligno	Comune
28	91	15	134	5,51%	10	15087	Lombardia	MI	Cornaredo	Comune
25	98	16	139	5,72%	11	36015	Emilia-Romagna	MO	Formigine	Comune
56	95	2	153	6,30%	12	1194	Piemonte	TO	Piosasco	Comune
21	20	117	158	6,50%	13	70078	Molise	CB	Termoli	Comune
104	39	17	160	6,58%	14	21013	Trentino-Alto Adige	BZ	Brunico	Comune
37	56	70	163	6,71%	15	54009	Umbria	PG	Castiglione del Lago	Comune
43	99	30	172	7,08%	16	36013	Emilia-Romagna	MO	Fiorano Modenese	Comune
22	30	121	173	7,12%	17	35033	Emilia-Romagna	RE	Reggio nell'Emilia	Comune
77	40	63	180	7,41%	18	70006	Molise	CB	Campobasso	Comune
20	59	112	191	7,86%	19	54027	Umbria	PG	Marsciano	Comune
69	60	64	193	7,94%	20	48052	Toscana	FI	Figline e Incisa Valdarno	Comune
65	135	13	213	8,77%	21	20017	Lombardia	MN	Castiglione delle Stiviere	Comune
15	28	179	222	9,14%	22	60003	Lazio	FR	Alatri	Comune
114	120	3	237	9,75%	23	15108	Lombardia	MI	Gorgonzola	Comune
38	97	115	250	10,29%	24	54039	Umbria	PG	Perugia	Comune
184	13	60	257	10,58%	25	39010	Emilia-Romagna	RA	Faenza	Comune
107	31	120	258	10,62%	26	36006	Emilia-Romagna	MO	Castelfranco Emilia	Comune
29	3	227	259	10,66%	27	21051	Trentino-Alto Adige	BZ	Merano	Comune
192	1	66	259	10,66%	28	99001	Emilia-Romagna	RN	Bellaria Igea Marina	Comune

Fonte: Elaborazione e dati Corte dei conti - Sezione delle autonomie

I controlli:

Stato di salute relazionale

Al fine di misurare e valutare lo stato della c.d. salute relazionale dell'ente si intende ricorrere ai seguenti indici:

- ✓ Presenza di una procedura strutturata di ente per la gestione dei reclami;
- ✓ Presenza del processo, documenti, strumenti della rendicontazione sociale

Sulla base dei precedenti indicatori, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa per quanto concerne la dimensione dell'input, è possibile calcolare complessivamente ed annualmente un *indice complessivo di salute dell'ente*, come segue:

⇒ **Media degli indici sintetici relativi a ogni dimensione di "salute" dell'organizzazione**
(indici di stato di salute delle risorse umane, finanziarie, strumentali/digitali, di salute etica e amministrativa, relazionale)



⇒ **Indice sintetico complessivo di misurazione e valutazione della performance organizzativa in termini di input**

B. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELL'OUTPUT (EFFICACIA SOGGETTIVA)

Il secondo ambito di misurazione della performance organizzativa è dato dalla misurazione e valutazione dell'output (risultato) in termini di efficacia qualitativa soggettiva percepita (utenti).

Il Comune di Modena ha investito da tempo sul "sistema qualità dell'ente". La struttura preposta alla funzione della programmazione e dei controlli, si occupa infatti anche della progettazione, realizzazione e rendicontazione dei controlli di qualità.

Il sistema dei controlli interni, associati al ciclo di gestione della performance organizzativa, è da intendersi come strumento di lavoro, di guida e di miglioramento dell'organizzazione ed è finalizzato al monitoraggio e alla valutazione dei risultati, dei rendimenti e dei costi dell'attività amministrativa svolta dal Comune di Modena, nel rispetto del principio di trasparenza.

In tale ottica, il sistema dei controlli interni è diretto, tra le altre cose, a garantire il controllo della qualità dei servizi erogati sia direttamente sia mediante organismi esterni (**controllo di qualità**)¹².

Il Titolo VI, del vigente Regolamento sui controlli interni approvato con Del. Cons. n. 10/2013 "Controllo di qualità", all'art. "Finalità", stabilisce che il controllo sulla qualità sia finalizzato al monitoraggio della qualità percepita dagli utenti dei servizi e alla verifica del rispetto degli standard definiti nelle carte dei servizi o in sede di programmazione degli interventi. A tale scopo, La Giunta comunale adotta il Piano della qualità, che viene recepito tra gli obiettivi annuali del Piano performance confluito nel PIAO.

Per quanto concerne le "Modalità di effettuazione del controllo di qualità" (Art. 15), si prevede che essa riguardi tanto la qualità percepita che quella effettiva;

la qualità percepita dagli utenti dei servizi deve essere rilevata in maniera sistematica con metodologie di ricerca sociale tramite indagini di gradimento, sia di tipo quantitativo che qualitativo.

La verifica sulla qualità effettiva del servizio è rappresentata da almeno quattro fattori:

- a) accessibilità, intesa come disponibilità delle informazioni necessarie, accessibilità fisica e multicanale;
- b) tempestività, intesa come ragionevolezza del tempo intercorrente tra la richiesta e l'erogazione e rispetto dei tempi previsti;
- c) trasparenza, intesa come informazione sui criteri e i tempi di erogazione, sul responsabile del provvedimento e sui costi;
- d) efficacia, intesa come rispondenza a quanto il richiedente può aspettarsi, in termini di correttezza formale, affidabilità e compiutezza.

Le carte dei servizi costituiscono uno degli strumenti attraverso cui rendere pubblici gli standard di qualità garantiti agli utenti dei servizi.

L'ufficio qualità del Comune di Modena annualmente quindi progetta e realizza, tra le altre cose:

- e) Indagini di customer satisfaction relative ai servizi dell'ente, con specifico riferimento alla qualità soggettiva percepita dagli utenti
- f) Carte dei servizi, con specifica attenzione agli indicatori e standard di qualità effettiva dei servizi

¹² Il referto annuale del Sindaco sui controlli interni contiene le informazioni in merito all'applicazione del sistema dei controlli interni attuato nel Comune; evidenzia, in una logica integrata, la stretta correlazione fra le varie tipologie di controlli interni esistenti; dà atto della conformità dello stesso al dettato normativo e della capacità di orientare e incidere efficacemente sull'azione dell'Amministrazione. Il referto si articola in 8 sezioni: *Sistema dei Controlli interni, Controllo di regolarità amministrativa e contabile, Controllo di Gestione, Controllo Strategico, Controllo sugli equilibri finanziari, Controllo sugli organismi partecipati, Controllo sulla qualità dei servizi, Note*; che ricomprendono in tal modo tutte le tipologie di controllo interno applicate.

Sul punto Corte dei conti -Sezione Autonomie – Deliberazione n.22/SezAut/2019/inpr "linee guida per le relazioni annuali del sindaco dei comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, del sindaco delle città metropolitane e del presidente delle province sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni nell'esercizio 2018 ai sensi dell'art. 148 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (tuel.)".

Il piano di lavoro viene costruito insieme alla rete dei referenti della qualità dell'ente¹³.

Le indagini di customer satisfaction che, nel ciclo di misurazione della performance, sono quindi finalizzate a rilevare i risultati dell'amministrazione nell'ottica dell'efficacia soggettiva, vengono svolte regolarmente con una programmazione che può essere biennale o triennale, in relazione ai servizi valutati.

Gli ambiti prevalentemente indagati sono quelli afferenti all'area dei servizi alla persona, tra cui:

- Scuole Infanzia
- Nidi infanzia
- Servizi Sociali (SAAD, CRA, centri diurni, centri diurni specialistici)
- Servizi Anagrafici
- Biblioteche
- Corsi di formazione centro MEMO;
- Polizia Municipale
- Ecc.

Rispetto a queste, il Comune di Modena è in grado di garantire l'osservazione del trend storico.

Altre indagini vengono progettate e realizzate in maniera non sistematica, tra cui anche quelle relative ai servizi interni, ma confluiscono nel loro insieme a formare una valutazione complessiva degli utenti relativamente ai servizi offerti dell'ente.

Si colloca in tale ambito il riferimento anche alle Linee guida n. 4 del Dipartimento della funzione pubblica sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche. Il D.Lgs. n. 74/2017, modificando il D.Lgs. n. 150/2009, ha infatti inteso rafforzare il ruolo dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici nel ciclo di gestione della performance. Le richiamate Linee guida delineano le modalità per il coinvolgimento degli *stakeholders* come soggetti attivi nel ciclo della performance in linea con quanto previsto dagli artt. 7, comma 2, lett. C, 8 e 19-*bis* del D.Lgs. n. 150/2009, al fine di integrare nel SVMP la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi e di sviluppare, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, le relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi attraverso lo sviluppo e il costante potenziamento di forme di partecipazione e collaborazione.

Stante le precedenti premesse, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa per quanto concerne la dimensione dell'**output in termini di efficacia soggettiva**, è possibile calcolare annualmente un indice complessivo di gradimento così costruito:

⇒ **Media dei voti sintetici di gradimento dei servizi erogati risultanti dalle singole indagini di customer svolte nell'ultimo triennio**



⇒ **Indice sintetico di misurazione e valutazione della performance organizzativa in termini di output (efficacia soggettiva)**

¹³ Il referto annuale del Sindaco sui controlli interni contiene le informazioni in merito all'applicazione del sistema dei controlli interni attuato nel Comune; evidenzia, in una logica integrata, la stretta correlazione fra le varie tipologie di controlli interni esistenti; dà atto della conformità dello stesso al dettato normativo e della capacità di orientare e incidere efficacemente sull'azione dell'Amministrazione. Il referto si articola in sezioni: *Sistema dei Controlli interni, Controllo di regolarità amministrativa e contabile, Controllo di Gestione, Controllo Strategico, Controllo sugli equilibri finanziari, Controllo sugli organismi partecipati, Controllo sulla qualità dei servizi, Note*; che ricomprendono in tal modo tutte le tipologie di controllo interno applicate.

Sul punto Corte dei conti -Sezione Autonomie – Deliberazione n.22/SezAut/2019/inpr "linee guida per le relazioni annuali del sindaco dei comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, del sindaco delle città metropolitane e del presidente delle province sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni nell'esercizio 2018 ai sensi dell'art. 148 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (tuel.)".

C. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELL'OUTPUT (EFFICACIA OGGETTIVA)

Il terzo ambito di misurazione della performance organizzativa è dato dalla misurazione e valutazione dell'output (risultato) in termini di efficacia quantitativa oggettiva (con riferimento agli obiettivi esecutivi e attività gestionali).

Con riferimento alla valutazione della performance organizzativa per quanto concerne la valutazione dei risultati (**output in termini di efficacia oggettiva**) il Comune di Modena ha definito un processo articolato di misurazione e valutazione che fa riferimento agli obiettivi ed alle attività gestionali (in un'articolazione logico-processuale che li collega agli obiettivi operativi del Dup Seo e agli obiettivi strategici del Dup Ses).

La misurazione e valutazione degli obiettivi e attività viene svolta nell'ambito delle verifiche previste e può inerire sia le singole strutture (settori) in cui si articola l'amministrazione comunale, sia l'amministrazione nel suo complesso.

- 1) La performance delle singole strutture organizzative viene misurata attraverso la rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi esecutivi e delle attività gestionali, mediante appositi indicatori di efficacia interna e di attività.

La percentuale di raggiungimento di ogni obiettivo e attività si effettua attraverso la media aritmetica dei punteggi degli indicatori che afferiscono all'obiettivo o attività.

In ogni obiettivo esecutivo e attività gestionale sono inseriti indicatori di risultato ai quali è assegnato un peso percentuale rispetto al totale dei pesi di 100. A seconda della percentuale di conseguimento, ogni indicatore contribuisce in maniera ponderata al raggiungimento della percentuale totale.

Il Nucleo di Valutazione, durante la verifica dello stato di avanzamento esamina gli obiettivi, le attività e i risultati conseguiti effettuando le osservazioni e le precisazioni che ritiene opportune inserendole in un prospetto riepilogativo.

Completato l'esame di tutti i settori, il Nucleo di Valutazione stabilisce le percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo e attività.

La struttura a supporto del Nucleo di Valutazione effettua le ulteriori verifiche tecniche trasmettendo ai Dirigenti responsabili dei settori interessati le relative osservazioni e chiedendo le opportune motivazioni in caso di mancato raggiungimento del risultato.

Al termine delle operazioni di verifica il Nucleo di valutazione, sulla base delle motivazioni fornite dal Dirigente di Settore, provvede ad assegnare la percentuale definitiva eventualmente corretta ad ogni obiettivo/attività e, eventualmente, a correggere la percentuale assegnata nel caso in cui le motivazioni siano giustificative del mancato parziale conseguimento dell'obiettivo/attività.

La somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi/attività assegnate al termine delle suddette operazioni di verifica/rettifica suddivisa per il numero totale degli obiettivi/attività del Settore dà come risultato la percentuale finale assegnata intesa come media di Settore.

I prospetti riepilogativi delle percentuali e delle medie di Settore sono allegati al Verbale del Nucleo di Valutazione, che vengono poi approvati con apposita deliberazione della Giunta comunale.

Per quanto riguarda le tempistiche sono previste le seguenti verifiche infrannuali e annuali:

- a) al 30 giugno di ciascun anno viene verificato lo stato di avanzamento intermedio di tutti gli obiettivi esecutivi e di tutte le attività gestionali e dei relativi indicatori, i cui valori conseguiti devono essere confrontati coi valori attesi per i primi sei mesi dell'anno;
- b) al 31 dicembre di ciascun anno viene verificato lo stato di avanzamento annuale di tutti gli obiettivi esecutivi e di tutte le attività gestionali e i valori finali dei relativi indicatori.

Le verifiche al 30 giugno e al 31 dicembre vengono effettuate dal Nucleo di Valutazione, il quale esamina le rendicontazioni presentate da ciascun dirigente di settore, dispone le eventuali correzioni e valida il grado di avanzamento degli obiettivi, dei servizi e delle attività, predisponendo un'apposita relazione da trasmettere per l'approvazione alla Giunta comunale.

- 2) La performance di ente può essere espressa in termini percentuali in unico valore di sintesi, ovvero con la media aritmetica dei risultati di sintesi di tutte le singole strutture organizzative (settori) che si misura attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi e attività assegnati.

FIGURA 14 PERFORMANCE DI ENTE E DELLE SINGOLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

	<i>Insieme di obiettivi ed attività assegnati alla singola u.o.</i>	<i>Singolo obiettivo</i>	<i>Singola attività</i>
Performance della singola struttura organizzativa (Settore)	Media delle percentuali di raggiungimento di obiettivi ed attività assegnati alla u.o.	Percentuale di raggiungimento sulla base dello stato di avanzamento annuale in rapporto al target prefissato validato dal Nucleo di Valutazione	Percentuale di raggiungimento sulla base dello stato di avanzamento annuale in rapporto al target prefissato validato dal Nucleo di Valutazione
	<i>Insieme di obiettivi ed attività assegnati a tutte le singole u.o. dell'ente</i>		
Performance di ente	Media delle percentuali complessive di raggiungimento dei risultati e attività totali assegnati a tutte le u.o. dell'ente		

In questo modo, come previsto dall'art.6 comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, "gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)"

Attraverso i precedenti processi di misurazione, risulta quindi possibile valutare la performance di un'organizzazione in relazione:

1. **alla capacità di attuazione degli obiettivi predefiniti (obiettivi esecutivi):** con riferimento alla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ogni singola struttura organizzativa (settore), dedotta dagli indicatori e target associati a ciascun obiettivo specifico, si calcola la performance della singola UO;
2. **alla qualità e quantità dei servizi erogati,** espressa tramite le attività assegnate alle strutture organizzative (**attività gestionali**);
In tale ambito, la misurazione dell'output in termini di efficacia oggettiva può infatti essere rilevata, e quindi misurata e valutata, anche attraverso il c.d. portafoglio dei servizi o attività.
Il portafoglio dei servizi o attività può inoltre anche essere correlato, in una prospettiva di sviluppo del SMVP, agli standard di qualità definiti nelle carte dei servizi nonché ai parametri definiti nell'elenco dei procedimenti amministrativi.
Lo sviluppo futuro sarà l'individuazione, nell'ambito delle attività gestionali, di un vero e proprio portafoglio o catalogo dei servizi diretti all'utenza, a partire da una loro mappatura, dalla costruzione

di set di indicatori atti a misurare determinati prodotti in un'ottica dell'utente finale; si tratterà di aggregare le attività gestionali per "servizi" rivolti all'utenza esterna e interna calcolando % di raggiungimento rispetto ai target.

A partire dalle precedenti misurazioni, risulta in sintesi inoltre possibile misurare:

. *la performance di ogni singola u.o./settore* (media di percentuale di raggiungimento degli obiettivi e media di percentuale di raggiungimento di attività ad essa assegnati)

. *la performance complessiva di ente* (media complessiva delle % di raggiungimento di obiettivi e attività efferenti tutte le u.o. dell'amministrazione)

In sintesi, gli indicatori che saranno utilizzati ai fini della valutazione della **performance organizzativa dell'ente nel suo complesso** in termini di output e nell'ottica della efficacia oggettiva saranno i seguenti:

⇒ **Media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati a tutte le singole u.o.**



⇒ **Media delle percentuali di raggiungimento delle attività gestionali assegnate a tutte le singole u.o.**



⇒ **Indice sintetico di misurazione e valutazione della performance organizzativa di ente in termini di output (efficacia oggettiva)**

D. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELL'OUTCOME

Il quarto ambito di misurazione della performance organizzativa è dato dalla misurazione e valutazione dell'outcome (impatto).

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne infatti, come precedentemente descritto, anche l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder. Ciò rende necessaria la definizione di un modello di misurazione e valutazione anche rispetto a tale dimensione (outcome).

Le misure di outcome rappresentano le conseguenze generate dagli output, rilevano il livello di raggiungimento della missione e degli obiettivi strategici di un'organizzazione.

Gli indicatori di outcome si distinguono tra outcome intermedi e risultati finali.

Gli outcome intermedi (risultati): sono i risultati degli output che ci si aspetta conducano alle finalità desiderate, sono dimostrabili nelle trasformazioni dei comportamenti dei beneficiari diretti di una politica o di un servizio. Gli outcome finali (impatti): rappresentano gli impatti sulla società che è possibile generare attraverso l'azione dell'amministrazione, in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini.

Rilevare l'impatto pone delle difficoltà di misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne.

Le misure di impatto dovrebbero rappresentare, comunque, il riferimento fattuale per la programmazione di medio-lungo periodo, che orienta attività e progetti, prefigurando i risultati attesi.

Di conseguenza, nella fase di programmazione strategica gli indicatori di impatto devono indicare sia il punto di partenza, sia gli impatti attesi nel medio-lungo periodo a fronte delle attività poste in essere dalle amministrazioni. In tal modo, a consuntivo (nella fase di "accountability esterna" al cittadino) sarà possibile valutare gli effetti delle politiche confrontando le attese con gli outcome finali.

In tale contesto, la misurazione e valutazione del c.d. outcome può essere alternativamente ricondotta alla misurazione e valutazione svolta in relazione agli obiettivi ed attività gestionali. Infatti, anche in ottemperanza al principio di coerenza tra i documenti della programmazione stabilito nell'allegato 4/1 del D.Lgs. n. 118/2011, sono garantiti i legami tra le linee di mandato istituzionale, gli obiettivi strategici e operativi espressi nel Dup, gli obiettivi gestionali e attività oggetto di misurazione e valutazione.

In tal senso, risulta possibile dedurre una misurazione indiretta anche delle politiche e strategie dell'ente definite nella pianificazione strategica e operativa (Dup) e dei loro impatti; se la correlazione fra i differenti livelli di pianificazione e programmazione viene correttamente garantita, la misurazione dell'efficacia dell'azione amministrativa in termine di output evidenzia i risultati ottenuti in coerenza con il livello strategico e quindi in un'ottica di creazione di valore pubblico.

Ciò premesso, ai fini della misurazione e valutazione di tale dimensione si può ricorrere a:

- ✓ la media aritmetica delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi gestionali che afferiscono a un dato obiettivo operativo del Dup Seo; ciò definisce la performance di quell'obiettivo operativo.
- ✓ a sua volta, la media aritmetica delle percentuali degli obiettivi operativi afferenti a un obiettivo strategico definisce la performance di quell'obiettivo strategico

FIGURA 15 MISURAZIONE CONSEQUENZIALE DEGLI OBIETTIVI ATTESI IN BASE ALL'ALBERO DELLE PERFORMANCE



In una prospettiva evolutiva, la performance di ente sarà monitorata anche attraverso la costruzione e rilevazione di **appositi indicatori di impatto e di efficacia esterna**; nel PIAO - sezione valore pubblico - è già stato definito un indicatore di impatto per ciascuna politica di ente e indirizzo strategico definito nel DUP; saranno monitorati gli indicatori in oggetto, valutandone anche gli andamenti nel tempo. La scelta degli indicatori di impatto ha come orientamento principale la selezione degli stessi tra quelli più rappresentativi dell'azione amministrativa¹⁴.

Gli indicatori di impatto da utilizzarsi riferiscono a diversi ambiti; tra questi principali sono:

- ✓ impatto sociale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti della società (giovani, anziani, turisti, ecc.) e sulle relative condizioni sociali e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto allo stato di bisogno;
- ✓ impatto economico: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico (altre istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.) e sulle relative condizioni economiche e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto alla condizione economica di partenza;
- ✓ impatto ambientale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'amministrazione e sulle relative condizioni ambientali e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto alla condizione ambientale di partenza.

In tale ambito, ed al di là della mera misurazione quantitativa, il Comune di Modena ha già sperimentato, negli ultimi anni, una piattaforma di accountability, in un'ottica di "bilancio sociale".

Il Comune di Modena ha infatti adottato in via sperimentale, a partire dalla Relazione sulla Gestione 2018, una piattaforma che consente di visualizzare ed approfondire indicatori di impatto e di efficacia sociale (esterna), per le politiche definite nel Documento Unico di Programmazione (DUP) dell'Ente.

Tale rappresentazione è fornita innanzitutto in formato di "Infografica": ciò al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei dati, consentendo così di predisporre un documento sintetico, chiaro e di immediata comprensione per i cittadini e gli altri utenti finali dei servizi dell'Amministrazione. Le infografiche

¹⁴ Gli strumenti della pianificazione strategica definiscono, per il Mandato 2019-2024, le politiche e indirizzi strategici riportati nel Dup approvato; a partire da quelli saranno associati i relativi indicatori di impatto. Ad ogni indicatore di impatto individuato andrà associato un target misurabile ai fini valutativi.

sono disponibili per ogni politica, unitamente agli stati di attuazione testuali dei programmi, e alla situazione delle relative risorse di spesa corrente e in conto capitale.

Ad oggi la Relazione sulla gestione, completata e integrata dalle infografiche, misura e valuta annualmente entro il 30.4. dell'anno successivo a quello di riferimento, gli stati di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi definiti nel DUP con valutazioni di natura descrittiva e testuale, a completamento dello stato di valutazione infrannuale (entro 31.7. di ogni anno in corso).

SMVP

2.2.3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa: indicazioni finali

In sintesi, il modello che il Comune di Modena intende adottare per la valutazione della performance organizzativa, in una prospettiva sperimentale e comunque di sviluppo, risulta essere il seguente.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ha come riferimento l'anno solare. Deve essere svolta dal Nucleo di valutazione ed approvata dalla Giunta comunale entro il 30.6 dell'anno successivo a quello di riferimento.

Essa consiste:

1. Nella verifica dello stato di salute dell'amministrazione, con riferimento ai singoli indici di salute individuati, in termini di input, calcolando un indice complessivo totale quale media delle singole misure.
2. Nella verifica del gradimento dei prodotti/servizi con impatto diretto sull'utenza ai fini di rilevare l'efficacia soggettiva attraverso le indagini di customer, in termini di output/efficacia soggettiva;
3. Nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi esecutivi definiti nel PIAO, ai fini di rilevare l'efficacia oggettiva, in termini di output;
4. Nella verifica dello stato di avanzamento delle attività gestionali comprese nel PIAO, ai fini di rilevare l'efficacia oggettiva, in termini di output;
5. Nella verifica degli esiti delle politiche, piani e programmi (programmazione strategica e operativa - DUP), procedendo alla rendicontazione descrittiva svolta nella "Stato di attuazione" e nella "Relazione sulla gestione" degli obiettivi operativi e al collegamento tra obiettivi gestionali misurati e obiettivo di Dup correlato.

Ad ognuna delle 5 aree di valutazione individuate viene inoltre attribuito un peso % che ne indica la rilevanza relativa rispetto all'INDICE COMPLESSIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La "sommatoria" ponderata delle singole misurazioni delle 5 aree produrrà un indice finale di performance organizzativa, secondo lo schema seguente.

AMBITO DI VALUTAZIONE	peso relativo	punteggio
RISORSE Stato di salute -Input	15%	da 0 a 10*
RISULTATI/UTENTI Output -efficacia qualitativa soggettiva percepita	7,5%	da 0 a 10
RISULTATI/OBIETTIVI Output - efficacia oggettiva	40%	da 0 a 10
ATTIVITA/SERVIZI Output - efficacia oggettiva	30%	da 0 a 10
PIANI E PROGRAMMI Outcome	7,5%	da 0 a 10

*media sotto fattori

punteggio complessivo	da 0 a 50
------------------------------	------------------

FIGURA 16 VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DIMENSIONI E RILEVANZA RELATIVA

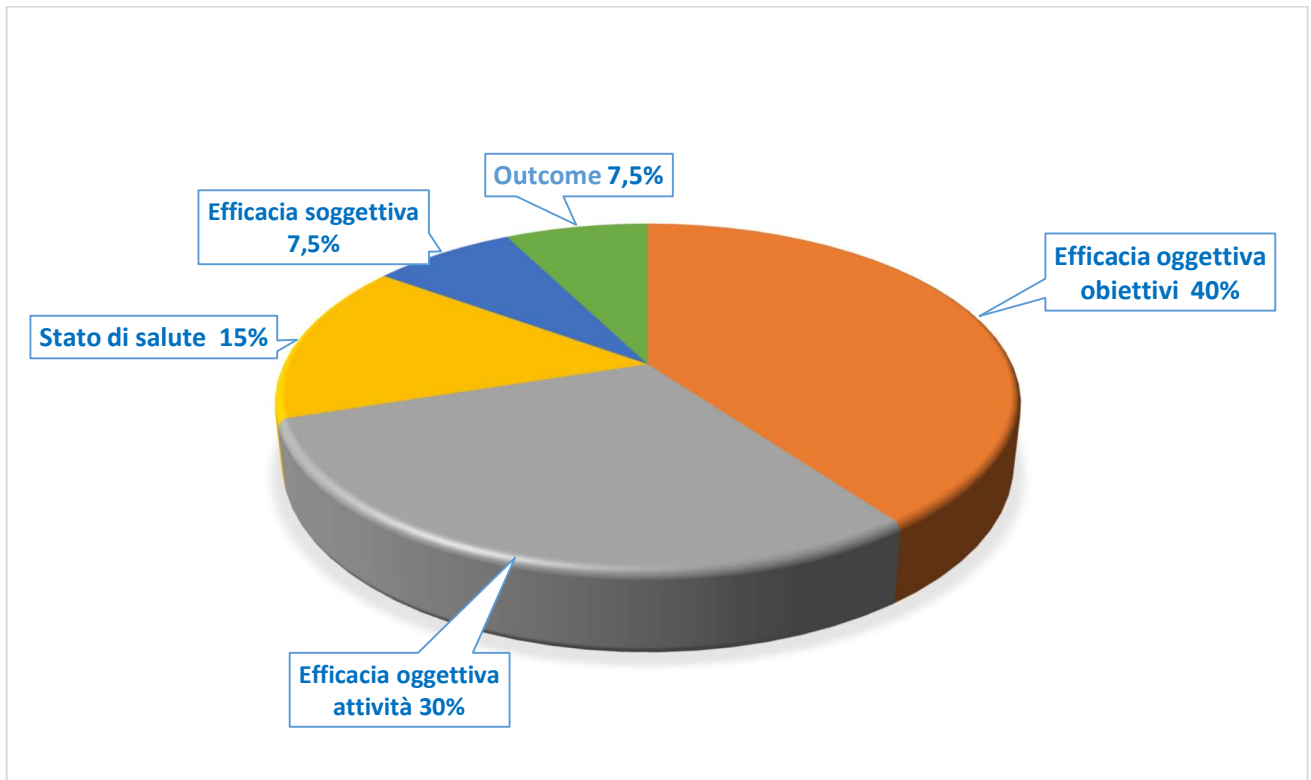


TABELLA 4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - DA COMPILARE NELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

AMBITO DI VALUTAZIONE	DESCRITTORE	PESO % DI RILEVANZA RELATIVA	INDICATORE DI MISURA	TARGET	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
RISORSE Stato di salute -Input	Quantità e qualità delle risorse dell'ente	15%	<i>Salute finanz.ria</i> Indebitamento pro-capite (indicatore 10.4 rendiconto)	Se < 250 € Se fra 250 € e 500 € Se > 500 €	Punti 10 Punti 5 Punti 0
			<i>Salute finanz.ria</i> Smaltimento debiti commerciali nati nell'esercizio (indicatore 9.1 rendiconto)	Se > 50% Se fra 30% e 50% Se < 30%	Punti 10 Punti 5 Punti 0
			<i>Salute org.va</i> Indice sintetico di ente valutazione rischio stress lavoro correlato (DVR) - ultimo dato disponibile	Se basso (target procedura Inail) Se medio (target procedura Inail) Se alto (target procedura Inail)	Punti 10 Punti 5 Punti 0
			<i>Salute org.va</i> Indice sintetico indagini interne sul benessere organizzativo – ultimo dato disponibile	Se ≥ 4,5 Se fra 3 e 4,4 Se < 3	Punti 10 Punti 5 Punti 0
			<i>Salute relazionale</i> Procedura gestione dei reclami	Presenza Assenza	Punti 10 Punti 0
			<i>Salute relazionale</i> Procedura rendicontazione sociale	Presenza Assenza	Punti 10 Punti 0
			<i>Salute etica</i> Obiettivi correlati alle pari opportunità nel Piano della performance anno precedente (PIAO)	Presenza Assenza	Punti 10 Punti 0
			<i>Salute etica</i> % dirigenti in rotazione - ultimo dato disponibile	Se ≥ target del Piano anticorruzione Se < target del Piano anticorruzione	Punti 10 Punti 0
			<i>Salute etica</i>	Se ≥ target del Piano anticorruzione	Punti 10

			% e. q. in rotazione - ultimo dato disponibile	Se < target del Piano anticorruzione <i>% rotazione su totale po</i>	Punti 0
			<i>Salute etica e amm.va</i> Indice di rischio sistema dei controlli interni (Relazione Corte dei Conti - ultimo dato disponibile)	Se < 28% (basso) Se fra 28 e 58% (intermedio) Se ≥ 59 (medio-alto) <i>% di rischio</i>	Punti 10 Punti 5 Punti 0
			<i>Salute digitale</i> % documenti dell'ente nativi digitali su totale documenti dell'ente protocollati	Se ≥ 70% Se fra 40 e 69% Se <40% <i>% su totale</i>	Punti 10 Punti 5 Punti 0
RISULTATI/UTENTI Output -efficacia qualitativa soggettiva percepita	Capacità e grado di soddisfamento dell'utenza	7,5%	Indice sintetico di gradimento dei servizi rilevati nell'ultimo triennio dalle indagini di customer svolte	Se ≥ 8 Se fra 6 e 8 Se < 6 <i>scala 1-10</i>	Punti 10 Punti 5 Punti 0
RISULTATI/OBIETTIVI Output - efficacia oggettiva	Capacità e grado di raggiungimento dei risultati programmati in relazione a obiettivi esecutivi	40%	Media percentuale annuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi esecutivi dell'ente	Se ≥ 85% Se fra 65% e 84% Se < 65% <i>% di raggiungimento</i>	Punti 10 Punti 5 Punti 0
ATTIVITA/SERVIZI Output - efficacia oggettiva	Realizzazione attività, prodotti e servizi	30%	Media percentuale annuale complessiva di raggiungimento delle attività gestionali dell'ente	Se ≥ 85% Se fra 65% e 84% Se < 65% <i>% di raggiungimento</i>	Punti 10 Punti 5 Punti 0
PIANI E PROGRAMMI Outcome	Capacità e grado di raggiungimento dei risultati programmati in relazione agli indirizzi strategici	7,5%	Media percentuale complessiva di raggiungimento degli indicatori di impatto (dedotti da obiettivi gestionali associati)	Se ≥ 85% Se fra 65% e 84% Se < 65% <i>% di raggiungimento</i>	Punti 10 Punti 5 Punti 0
Misurazione complessiva della performance di ente					

In questo modo, il modello adottato di misurazione e valutazione della performance organizzativa garantisce anche un raccordo preciso con gli ambiti di performance organizzativa contenuti nel D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e con gli istituti premiali definiti nel CCNL 2019-2021.

TABELLA 5 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - ART. 8 D.LGS. N. 150/2009 E SMVP DEL COMUNE DI MODENA

Art. 8 D.Lgs. n. 150/2009 <i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	SMVP Comune di Modena	
a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;	misurazione dell'impatto in relazione agli indirizzi e obiettivi strategici e operativi -Dup	Outcome- impatto
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;	misurazione dei risultati in relazione agli obiettivi e attività esecutivi/gestionali – PIAO	Output- Efficacia
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	misurazione dei risultati in relazione agli utenti finali	Output- Efficacia qualitativa percepita
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	stato di salute dell'organizzazione (input) e professionale	input
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;	stato di salute relazionale (input)	input
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;	misurazione dei risultati in termini di efficienza stato di salute finanziaria (input)	efficienza
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;	misurazione dei risultati in relazione alle attività, prodotti e servizi erogati	Output - efficacia quantitativa e qualitativa effettiva (standard di qualità)
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.	Stato di salute relazionale/etica Misurazione di obiettivi specifici	Input Output

La performance organizzativa qui descritta, nelle sue componenti e nelle varie fasi del suo ciclo, è infine strettamente connessa alla performance individuale dei dirigenti e del personale dell'ente, oggetto del prossimo capitolo.

La valutazione complessiva della performance di ogni singola u.o./settore, che come illustrato deriva dalla media di percentuale di raggiungimento degli obiettivi e dalla media di percentuale di raggiungimento di attività ad essa assegnati, rappresenta infatti l'indicatore necessario anche ai fini della valutazione della performance individuale (vedasi cap. 3-area 1 delle schede di valutazione individuale), nell'ambito della quale il peso di rilevanza relativa dei due fattori (obiettivi ed attività) incide diversamente in relazione al soggetto valutato (dirigente, incaricato di Elevata Qualificazione, personale).

La misurazione e valutazione della performance complessiva di ente come in precedenza descritta, costituisce uno dei riferimenti per la misurazione e valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti e degli incaricati di Elevata Qualificazione (area 2 della scheda di valutazione individuale).

Per il personale dell'ente, inoltre, i sistemi premianti vigenti prevedono, tra le altre cose, un sistema diversificato di incentivi che attengono sia la performance individuale che la performance organizzativa, il che implica la necessità di stabilire, in sede di contrattazione decentrata, una correlazione tra l'esito della misurazione e valutazione della performance organizzativa e la quantità di risorse distribuite nell'ambito del fondo.

FOCUS SUGLI INDICATORI

Gli indicatori sono strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate.

Un indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito

Sia a livello di ente che per singola struttura si utilizzano indicatori, di diversa natura, in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi¹⁵.

I requisiti degli indicatori sono:

- *precisione, o significatività*: capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- *Completezza*: capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- *Controllabilità*: devono riguardare aspetti che sono sotto l'effettivo controllo di chi governa la politica in questione;
- *Comprensibilità*: devono essere comprensibili a coloro che devono utilizzarli;
- *Unicità*: ogni indicatore deve rilevare un aspetto che nessun altro indicatore rileva;
- *Tempestività*: le informazioni necessarie devono essere disponibili in tempo utile;
- *Comparabilità*: deve essere possibile una comparazione nel tempo e/o nello spazio;
- *Economicità*: i benefici derivanti dall'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione.

Le misure per i diversi tipi di indicatori possono essere di tipo quantitativo (quantità di rifiuti smaltiti, risultato di rapporti e algoritmi), qualitativo (rilevazione della percezione delle persone) o misure sostitutive (ad esempio numero di reclami come indicatore della soddisfazione per un servizio).

Nella fase di definizione dei target, questi indicatori servono a dare al target assegnato/concordato una sorta di validazione: il target non deve essere né troppo facile da conseguire né impossibile da raggiungere.

Nella fase di interpretazione dei risultati possono aiutare a comprendere quanto le dinamiche del contesto abbiano influito in positivo o in negativo sulla performance ottenuta.

Gli indicatori utilizzati dall'ente sono:

1. Indicatori di contesto

Gli indicatori di contesto sono indicatori che forniscono informazioni relative alle dinamiche con cui evolve il contesto in cui l'organizzazione opera. Il loro utilizzo può servire sia nella fase di definizione dei target, sia nella fase di interpretazione dei risultati ottenuti.

2. Indicatori di input

Gli indicatori di input sono indicatori che derivano da misure dirette sulle risorse in ingresso e forniscono informazioni circa le risorse umane, economiche e strumentali a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

3. Indicatori di attività

Gli indicatori di output rappresentano le attività eseguite dai vari uffici dell'ente nell'anno di riferimento e sono quegli indicatori presenti nella sezione attività del PIAO.

Gli indicatori di output possono contenere informazioni circa i prodotti realizzati, servizi forniti, ecc..

4. Indicatori di efficacia

Gli indicatori di efficacia consentono di verificare in quale misura i processi di lavoro messi in atto garantiscono il raggiungimento degli obiettivi intrinseci del processo oggetto di analisi.

¹⁵ Si vedano a tale riguardo le Linee guida della Funzione Pubblica n.2/2017.

Gli indicatori di efficacia sono strettamente connessi agli indicatori di attività e devono essere collegati agli obiettivi prefissati. L'indicatore di efficacia è quindi rappresentato dalla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo (PIAO).

5. Indicatori di efficienza

Gli indicatori di efficienza mirano a verificare se il processo a cui si riferiscono consente di minimizzare tempi e costi di realizzazione del prodotto/servizio, tenendo ovviamente in considerazione le condizioni e le contingenze specifiche in cui l'organizzazione si trova ad operare.

Gli indicatori di efficienza sono quindi da intendersi come un rapporto tra le misure di input e quelle di output, rilevati dalle Carte dei Servizi, dai sistemi di rilevazione dei tempi procedurali e dal PIAO - sezione attività, e costituiscono lo strumento di costruzione di sinergie tra la programmazione e la qualità.

6. Indicatori di qualità percepita / customer satisfaction

Gli indicatori di customer satisfaction consentono di acquisire anche il punto di vista dell'utente/cliente sull'efficacia ed efficienza dei servizi che l'ente offre e di verificare che le caratteristiche di qualità che ci si è proposti di raggiungere siano realmente quelle che interessano all'utente

7. Indicatori di impatto o di risultato

Gli indicatori di impatto sono indicatori che forniscono informazioni circa i cambiamenti generati nei beneficiari indiretti e nella collettività.

SMVP

2.3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.3.1 Documenti di rendicontazione

La fase conclusiva del ciclo della performance è rappresentata dalla rendicontazione che afferisce i diversi livelli di programmazione e di misurazione e valutazione precedentemente descritti.

Per quanto concerne la pianificazione strategica e operativa, la rendicontazione risulta così articolata

- *Relazione di fine mandato*
- *Stato di Attuazione infrannuale dei Programmi del DUP*
- *Relazione sulla Gestione annuale relativa al DUP*

In questo ambito si realizza anche il controllo strategico ai sensi del Regolamento vigente (indicatori di efficacia esterna e di impatto del controllo strategico), in quanto finalizzato a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti. Esso è svolto infatti con riferimento agli obiettivi operativi contenuti nella Sezione Operativa del DUP, monitorata ogni anno attraverso due stati di attuazione, proposti dalla Giunta comunale al Consiglio per l'approvazione.

Per quanto concerne la programmazione esecutiva, la rendicontazione risulta così articolata:

- *Stati di avanzamento degli obiettivi e attività definiti nel PIAO al 30.06 e 31.12*

In questo ambito si realizza il controllo di gestione finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati; nello specifico, con riferimento all'efficacia è svolto con riferimento agli obiettivi esecutivi, ai servizi e alle attività gestionali contenute, monitorato ogni anno attraverso due stati di avanzamento, al 30 giugno e 31 dicembre, validati dal Nucleo di Valutazione e approvati dalla Giunta comunale, dando evidenza degli indicatori di efficacia interna e di attività e dei relativi scostamenti rispetto ai valori previsti.

RELAZIONE DI FINE MANDATO

La relazione di fine mandato viene redatta ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 149, recante: "Meccanismi sanzionatori e premiali relativi a regioni, province e comuni, a norma degli articoli 2, 17, e 26 della legge 5 maggio 2009, n. 42" per descrivere le principali attività normative e amministrative svolte durante il mandato, con specifico riferimento a:

- a. sistema ed esiti dei controlli interni;
- b. eventuali rilievi della Corte dei conti;
- c. azioni intraprese per il rispetto dei saldi di finanza pubblica programmati e stato del percorso di convergenza verso i fabbisogni standard;
- d. situazione finanziaria e patrimoniale, anche evidenziando le carenze riscontrate nella gestione degli enti controllati dal comune o dalla provincia ai sensi dei numeri 1 e 2 del comma primo dell'articolo 2359 del Codice civile, ed indicando azioni intraprese per porvi rimedio;
- e. azioni intraprese per contenere la spesa e stato del percorso di convergenza ai fabbisogni standard, affiancato da indicatori quantitativi e qualitativi relativi agli output dei servizi resi, anche utilizzando come parametro di riferimento realtà rappresentative dell'offerta di prestazioni con il miglior rapporto qualità-costi;
- f. quantificazione della misura dell'indebitamento comunale.

Tale relazione è sottoscritta dal Sindaco non oltre il novantesimo giorno antecedente la data di scadenza del mandato e, non oltre dieci giorni dopo la sottoscrizione della stessa, deve risultare certificata dall'organo di revisione dell'ente locale e trasmessa al tavolo tecnico interistituzionale istituito presso la Conferenza permanente per il coordinamento della finanza pubblica.

Il Tavolo interistituzionale, composto pariteticamente da rappresentanti ministeriali e degli enti locali procede alla verifica di conformità di quanto dichiarato nella relazione con i dati finanziari in proprio possesso e con le informazioni pervenute dall'Ente.

La relazione di fine mandato è quindi una dichiarazione certificata, deliberata prima dello svolgimento delle elezioni amministrative, che attesta i saldi prodotti, le attività e le iniziative realizzate dall'Amministrazione nel corso del mandato, mediante la quale i cittadini sono messi in grado di conoscere il reale stato del Comune sotto il profilo economico-finanziario e il grado di attuazione e realizzazione delle attività e politiche.

In questi termini, la relazione di fine mandato rappresenta uno strumento di *accountability* dell'Amministrazione nei confronti del cittadino, attuando quanto previsto dall'art. 1, comma 1, L. n.42/2009, in merito alla responsabilizzazione, la trasparenza e il controllo democratico degli eletti nei confronti degli elettori.

STATO DI ATTUAZIONE INFRANNUALE DEI PROGRAMMI DEL DUP

Secondo quanto previsto dall'articolo 5 comma 1 del Regolamento dei controlli interni, e dagli articoli 9 e 10 comma 8 del Regolamento di contabilità, la Giunta comunale sottopone all'approvazione del Consiglio la ricognizione infrannuale sullo stato di attuazione dei programmi, contestualmente alla verifica sulla salvaguardia degli equilibri di bilancio¹⁶, da realizzarsi almeno una volta in corso d'anno, entro il 31 luglio di ciascun anno, ai sensi dell'art. 193 del D.Lgs. n. 18 agosto 2000 n. 267. La ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi contenuti nell'ultimo DUP approvato è effettuata entro i termini di presentazione del DUP in via propedeutica alla programmazione di bilancio per il triennio successivo (Art. 10 comma 8).

La ricognizione deve indicare, così come definito all'Art. 5 punto 2 del Regolamento, per ciascun obiettivo operativo contenuto nella Sezione operativa del DUP, lo stato di attuazione delle azioni previste, le spese già sostenute per la loro realizzazione e lo stato di attuazione degli investimenti.

RELAZIONE SULLA GESTIONE

La relazione sulla gestione è un documento allegato al Rendiconto sulla gestione.

Il Rendiconto della gestione (Tuel art. 227) comprende il conto del bilancio, il conto economico e lo stato patrimoniale.

Il rendiconto della gestione è deliberato entro il 30 aprile dell'anno successivo dall'organo consiliare, tenuto motivatamente conto della relazione dell'organo di revisione. La proposta è messa a disposizione dei componenti dell'organo consiliare prima dell'inizio della sessione consiliare in cui viene esaminato il rendiconto entro un termine, non inferiore a venti giorni, stabilito dal regolamento di contabilità.

Il rendiconto di gestione, che deve essere redatto al termine di ogni esercizio finanziario, va approvato applicando i principi derivanti dal Dlgs 118/2011. La funzione basilare del rendiconto è fornire, in una visione annuale della situazione contabile dell'ente, il punto esatto delle procedure amministrative, la valutazione dell'opera attuata, da cui ripartire per attivare la successiva linea di azione.

La semplice esposizione delle risultanze finanziarie dell'esercizio terminato si riferisce a un solo tratto temporale della gestione dell'ente (l'esercizio finanziario) e non soddisfa un'approfondita interpretazione dei fatti gestionali. Ragione per cui l'analisi del rendiconto di gestione, esponendo gli eventi più significativi, si estende attraverso la Relazione della Giunta comunale, in modo da consentire una più agevole comprensione e una più consapevole impostazione dell'attività futura.

Al rendiconto della gestione sono allegati i documenti previsti dall'art.11 comma 4 del D.Lgs. n. 118/2011 e s.m. ed anche il Piano degli indicatori e dei risultati del bilancio e la Relazione sulla gestione.

La Relazione sulla gestione della Giunta (comma 6 art. 11 D.Lgs. n. 118/2011; art. 231 D.Lgs. n. 267/2000) allegata al rendiconto è un documento illustrativo della gestione dell'ente, nonché dei fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio e di ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili. Il contenuto minimale della relazione è indicato dall'articolo 11, comma 6, del D.Lgs. n. 118/2011, oltre che dai principi contabili applicati.

¹⁶ Gli enti locali sono tenuti entro tale termine alla verifica della salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 193 del TUEL, nonché all'assestamento generale del bilancio di cui all'art. 175, comma 8 del TUEL.

Nello specifico gli aspetti che comunque la Relazione deve affrontare per garantire la sua finalità informativa, possono essere così riassunti:

- il numero degli atti amministrativi prodotti nel corso dell'esercizio;
- la descrizione delle opere pubbliche realizzate e/o in corso di realizzazione;
- le attività svolte dall'amministrazione comunale, ponendo la massima attenzione agli obiettivi raggiunti, rispetto al bilancio di previsione dello stesso esercizio finanziario;
- il risultato di amministrazione;
- l'andamento delle riscossioni derivanti dalle entrate tributarie ed extratributarie nell'esercizio finanziario;
- l'andamento della gestione della cassa;
- l'andamento della gestione in conto residui ed in conto competenza;
- le eventuali manovre finanziarie attuate nel corso dell'esercizio finanziario;
- analisi e interpretazione degli indici rilevanti dal piano degli indicatori.

La relazione della Giunta sul rendiconto di gestione non ha solo la funzione di indicare gli atti amministrativi prodotti nell'anno, le opere pubbliche realizzate o il risultato di amministrazione conseguito, ma deve esporre molteplici informazioni e dinamiche, sostanziali per definire l'attività amministrativa svolta nel corso dell'esercizio finanziario terminato.

La relazione, che svolge anche una funzione consuntiva del DUP, permette quindi di valutare complessivamente l'azione dell'Amministrazione, il grado di assorbimento delle risorse per politiche e di misurare gli scostamenti rispetto ai target previsti e rappresentare non solo il risultato di amministrazione dell'esercizio terminato, ma indicare soprattutto gli obiettivi raggiunti, in relazione a quelli prefissati in sede di bilancio di previsione.

A fronte di ciò, si ritiene di fondamentale importanza il piano degli indicatori, che forma parte integrante del rendiconto di gestione dall'esercizio 2016. Gli indici riportati nel piano analizzano i risultati conseguiti nell'esercizio finanziario concluso ed evidenziano più aspetti sull'andamento gestionale dell'ente locale.

Il D.Lgs. n. 118 prevede che la relazione sulla gestione allegata al rendiconto sia un documento illustrativo della gestione dell'ente, nonché dei fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio e di ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili. In particolare, la relazione illustra:

- a) i criteri di valutazione utilizzati;
- b) le principali voci del conto del bilancio;
- c) le principali variazioni alle previsioni finanziarie intervenute in corso d'anno, comprendendo l'utilizzazione dei fondi di riserva e gli utilizzi delle quote vincolate e accantonate del risultato di amministrazione al 1° gennaio dell'esercizio precedente, distinguendo i vincoli derivanti dalla legge e dai principi contabili, dai trasferimenti, da mutui e altri finanziamenti, vincoli formalmente attribuiti dall'ente;
- d) l'elenco analitico delle quote vincolate e accantonate del risultato di amministrazione al 31 dicembre dell'esercizio precedente, distinguendo i vincoli derivanti dalla legge e dai principi contabili, dai trasferimenti, da mutui e altri finanziamenti, vincoli formalmente attribuiti dall'ente;
- d-bis) solo con riferimento alle regioni, l'elenco degli impegni per spese di investimento di competenza dell'esercizio finanziati con il ricorso al debito non contratto;
- d-ter) solo con riferimento alle regioni, l'elenco degli impegni per spese di investimento che hanno determinato il disavanzo da debito autorizzato e non contratto alla fine dell'anno, distintamente per esercizio di formazione;
- e) le ragioni della persistenza dei residui con anzianità superiore ai cinque anni e di maggiore consistenza, nonché sulla fondatezza degli stessi, compresi i crediti di cui al comma 4, lettera n);
- f) l'elenco delle movimentazioni effettuate nel corso dell'esercizio sui capitoli di entrata e di spesa riguardanti l'anticipazione, evidenziando l'utilizzo medio e l'utilizzo massimo dell'anticipazione nel corso dell'anno, nel caso in cui il conto del bilancio, in deroga al principio generale dell'integrità, espone il saldo al 31 dicembre dell'anticipazione attivata al netto dei relativi rimborsi;
- g) l'elencazione dei diritti reali di godimento e la loro illustrazione;
- h) l'elenco dei propri enti e organismi strumentali, con la precisazione che i relativi rendiconti o bilanci di esercizio sono consultabili nel proprio sito internet;
- i) l'elenco delle partecipazioni dirette possedute con l'indicazione della relativa quota percentuale;
- j) gli esiti della verifica dei crediti e debiti reciproci con i propri enti strumentali e le società controllate e partecipate. La predetta informativa, asseverata dai rispettivi organi di revisione, evidenzia analiticamente eventuali discordanze e ne fornisce la motivazione; in tal caso l'ente assume senza indugio, e comunque non oltre il termine dell'esercizio finanziario in corso, i provvedimenti necessari ai fini della riconciliazione delle partite debitorie e creditorie;

- k) gli oneri e gli impegni sostenuti, derivanti da contratti relativi a strumenti finanziari derivati o da contratti di finanziamento che includono una componente derivata;
- l) l'elenco delle garanzie principali o sussidiarie prestate dall'ente a favore di enti e di altri soggetti ai sensi delle leggi vigenti, con l'indicazione delle eventuali richieste di escussione nei confronti dell'ente e del rischio di applicazione dell'art. [3, comma 17](#) della [legge 24 dicembre 2003, n. 350](#);
- m) l'elenco descrittivo dei beni appartenenti al patrimonio immobiliare dell'ente alla data di chiusura dell'esercizio cui il conto si riferisce, con l'indicazione delle rispettive destinazioni e degli eventuali proventi da essi prodotti;
- n) gli elementi richiesti dall'art. 2427 e dagli altri articoli del codice civile, nonché da altre norme di legge e dai documenti sui principi contabili applicabili;
- o) altre informazioni riguardanti i risultati della gestione, richieste dalla legge o necessarie per l'interpretazione del rendiconto.**

Dall'esercizio 2016, l'Ente ha approvato un DUP rinnovato nella forma e nei contenuti, per adeguarsi al principio della programmazione (All. D.Lgs. n. 118/2011) ed è stata ripensata, allo stesso modo, la Relazione sulla Gestione.

La Relazione sulla gestione del Comune di Modena è attualmente composta da:

Relazione sulla Gestione: **Sezione A** - Risultati conseguiti con riferimento alle politiche e ai programmi
 Relazione sulla Gestione: **Sezione B** - Risultati della gestione finanziaria, economica e patrimoniale
 Appendice alla sezione B

La prima sezione è realizzata come consuntivo del DUP, ed in particolare della Sezione Operativa dello stesso (obiettivi operativi). La relazione sulla gestione riporta infatti, per ciascun programma che rispecchia le deleghe degli Assessori, la sintesi dei risultati conseguiti al 30.06 e al 31.12, lo stato delle risorse correnti e degli investimenti e gli indicatori di impatto o di efficacia sociale (esterna) per ogni politica.

La prima sezione della Relazione sulla gestione del Comune di Modena è attualmente quindi così strutturata:

- Politica
- Programma operativo
- Responsabile Politico
- Sintesi dei principali risultati conseguiti – rilevazione infrannuale
- Sintesi dei principali risultati conseguiti – rilevazione annuale
- Uscite correnti collegate al programma operativo
- Uscite in conto capitale collegate al programma operativo
- Indicatori di Impatto e di efficacia sociale (Esterna) della politica.

Rispetto agli indicatori di efficacia esterna, il Comune di Modena ha adottato in via sperimentale, a partire dalla Relazione sulla Gestione 2018, una piattaforma che consente di visualizzare ed approfondire indicatori di impatto per le politiche definite nel Documento Unico di Programmazione (DUP) dell'Ente. Tale rappresentazione è fornita innanzitutto in formato di "Infografica": ciò al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei dati, consentendo così di predisporre un documento sintetico, chiaro e di immediata comprensione per i cittadini e gli altri utenti finali dei servizi dell'Amministrazione.

La sezione A della Relazione sulla Gestione - allegata al Rendiconto, da approvarsi da parte del Consiglio comunale entro aprile dell'anno successivo a quello al quale si riferisce – viene predisposta dalla Direzione Generale che presidia la raccolta di schede inerenti all'attuazione annuale dei singoli programmi, oltre ad indicatori a consuntivo ed elabora le risorse finanziarie impiegate e i relativi investimenti.

Rendicontazione strategica e operativa

Relazione di fine mandato = sottoscritta dal Sindaco entro 90° gg. Antecedente scadenza del Mandato

Stato di attuazione DUP = la Giunta sottopone al Consiglio entro 31 luglio

Relazione sulla gestione = proposta dalla Giunta e deliberata dal Consiglio entro 30 aprile anno successivo

FIGURA 17 RENDICONTAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA



STATI DI AVANZAMENTO OBIETTIVI E ATTIVITÀ GESTIONALI

Le rendicontazioni coincidono con:

- la verifica infrannuale: al 30 giugno - stato di avanzamento intermedio di tutti gli obiettivi esecutivi e di tutte le attività gestionali;
- la verifica finale al 31 dicembre di ciascun anno - stato di avanzamento annuale di tutti gli obiettivi esecutivi e di tutte le attività gestionali con valutazione dei valori finali dei relativi indicatori.

I dirigenti di settore svolgono le rendicontazioni al 30 giugno e al 31 dicembre.

Il Nucleo di valutazione esamina le rendicontazioni, dispone le eventuali correzioni e valida il grado di avanzamento degli obiettivi, dei servizi e delle attività, predisponendo un'apposita *relazione* da trasmettere per l'approvazione alla Giunta comunale.

Rendicontazione esecutiva (obiettivi esecutivi e attività gestionali)

Dirigenti di settore: rendicontazione al 30 giugno e al 31 dicembre

Nucleo di valutazione: valida le rendicontazioni dei dirigenti in un'apposita *Relazione*

Giunta comunale: approva la *Relazione* del Nucleo

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il documento principale di rendicontazione è la Relazione annuale sulla performance; deve essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta) e validata dal Nucleo di valutazione ai sensi dell'articolo 10 e 14 del D.Lgs. n. 150/09.

Stante la mancata diretta applicazione dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 agli enti locali, la Relazione sulla performance può essere unificata al Rendiconto della gestione.

In linea con le Linee guida n. 3 del 2018 della Funzione pubblica, il Comune di Modena ha comunque definito di procedere entro il 30.6. di ogni anno all'approvazione di questo **strumento e documento strategico di misurazione, valutazione e rendicontazione** del ciclo della performance.

La Relazione sulla performance del Comune di Modena, stante le precedenti premesse, coincide con:

- a. le rendicontazioni al 30.06 e al 31.12 di ogni anno sullo stato di avanzamento degli obiettivi esecutivi e delle attività gestionali e la relativa Relazione predisposta dal Nucleo di Valutazione approvata dalla Giunta;
- b. la valutazione complessiva della performance organizzativa di ente svolta dal Nucleo di valutazione come definita nello Schema di cui alla Tabella 4;
- c. la sintesi delle valutazioni individuali;
- d. il rimando alla relazione sulla gestione approvata entro il 30.4 per quanto concerne la pianificazione strategica e operativa;
- e. la valutazione delle eventuali ulteriori sezioni e sottosezioni del Piano integrato di attività e organizzazione come ivi definito.

Ai sensi dell'art. 10, c. 8, lett. b) del D.Lgs. n. 33/2013, la Relazione sulla performance dell'ente, di cui all'articolo 10 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e ss.mm., viene pubblicata sul sito istituzionale del Comune all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

TABELLA 6 CRONOPROGRAMMA DELLA RENDICONTAZIONE

Relazione sulla performance	Relazione sulla gestione (Giunta)	Approvata dal Consiglio entro il 30.4 anno successivo a quello di riferimento	Entro 30.6 anno successivo a quello di riferimento
	Stati avanzamento obiettivi e attività gestionali (Relazione del Nucleo di valutazione)	Approvati dalla Giunta	
	Valutazione della performance organizzativa (Nucleo di valutazione)	Approvata dalla Giunta	
	(Sintesi delle) Valutazioni delle performance individuali	Nucleo, Giunta, Dirigenti	

La Relazione sulla performance costituisce quindi il documento completo di rendicontazione, da approvarsi da parte della Giunta, previa validazione del Nucleo di valutazione¹⁷, dopo l'approvazione del Consiglio della Relazione sulla gestione (entro 30.4 dell'anno successivo).

Nello specifico, ha come contenuti:

1. la sintesi dello stato di attuazione degli obiettivi operativi del DUP Seo con il rimando alla Relazione sulla gestione;
2. la valutazione della performance organizzativa di ente svolta dal Nucleo, ai sensi dello Schema di cui alla Tabella 4;

¹⁷ . La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009.

3. l'esito della valutazione delle performance delle singole unità organizzative dell'ente (settori) validate dal Nucleo (relazioni infrannuale e annuale che approva la Giunta), ovvero gli stati di avanzamento degli obiettivi esecutivi e delle attività gestionali del PIAO ed alla relativa Relazione predisposta dal Nucleo di Valutazione ed approvata dalla Giunta;
4. l'esito complessivo delle valutazioni della performance individuale (differenziazione delle valutazioni, ecc.) relative all'anno precedente;
5. la verifica del Nucleo dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati dall'amministrazione, quali strumenti utili ai fini della valutazione della performance organizzativa;
6. la verifica del Nucleo che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Rispetto al ruolo del **Nucleo di valutazione**, con riferimento ai documenti di rendicontazione, lo stesso:

- Valida gli stati di avanzamento degli obiettivi e attività al 30.06 e al 31.12 prima della definitiva approvazione da parte della Giunta comunale; la performance delle singole strutture è quindi qui valutata dal Nucleo di Valutazione, mediante l'analisi delle risultanze del processo di misurazione della performance delle singole strutture, e l'assegnazione di una percentuale di raggiungimento agli indicatori di efficacia interna e di attività, in termini di scostamento rispetto al target definito.
- Valuta la performance di ente, mediante l'analisi delle risultanze del processo di misurazione della performance organizzativa e l'assegnazione di una percentuale di raggiungimento agli indicatori definiti a livello di ente, in termini di scostamento rispetto al target definito.
- Valida la **Relazione sulla performance**.
- Ai fini della suddetta validazione deve verificare l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati dall'amministrazione, quali strumenti utili ai fini della valutazione della performance organizzativa; si tratta di una relazione del Nucleo di Valutazione sul grado di soddisfazione di utenti e cittadini in relazione alle attività e servizi erogati dal Comune come da art. 49 del Regolamento di organizzazione, tesa a verificare l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati dall'amministrazione, svolta anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance.
- Verifica che il Piano triennale per la prevenzione della corruzione sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

FOCUS PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa è multidimensionale, riguarda tutti gli indicatori individuati in Tabella.

La Performance organizzativa è comprensiva di tutti gli ambiti illustrati nei precedenti capitoli (stato di salute, *outcome*, *output*...) e quindi la valutazione della performance organizzativa riguarda un confine più ampio di quello definito dal Piano performance (obiettivi gestionali), *che ne costituisce e rappresenta una sola parte*.

Anche per tale motivo la *Relazione sulla performance* non viene fatta coincidere solo con gli stati di attuazione e rendicontazione degli obiettivi (*output*, efficacia oggettiva), ma è correlata anche con i diversi strumenti di rendicontazione afferenti ai diversi ambiti della performance organizzativa.

FIGURA 18 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

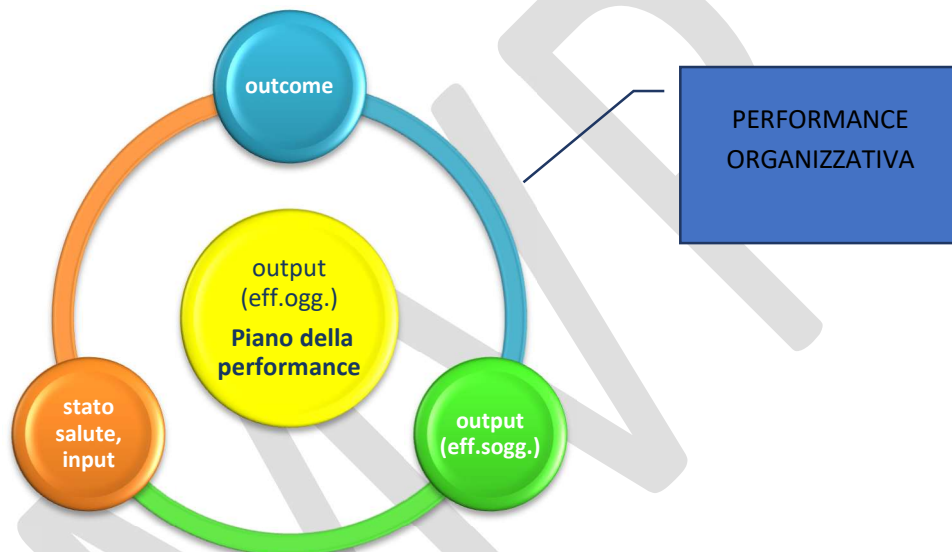
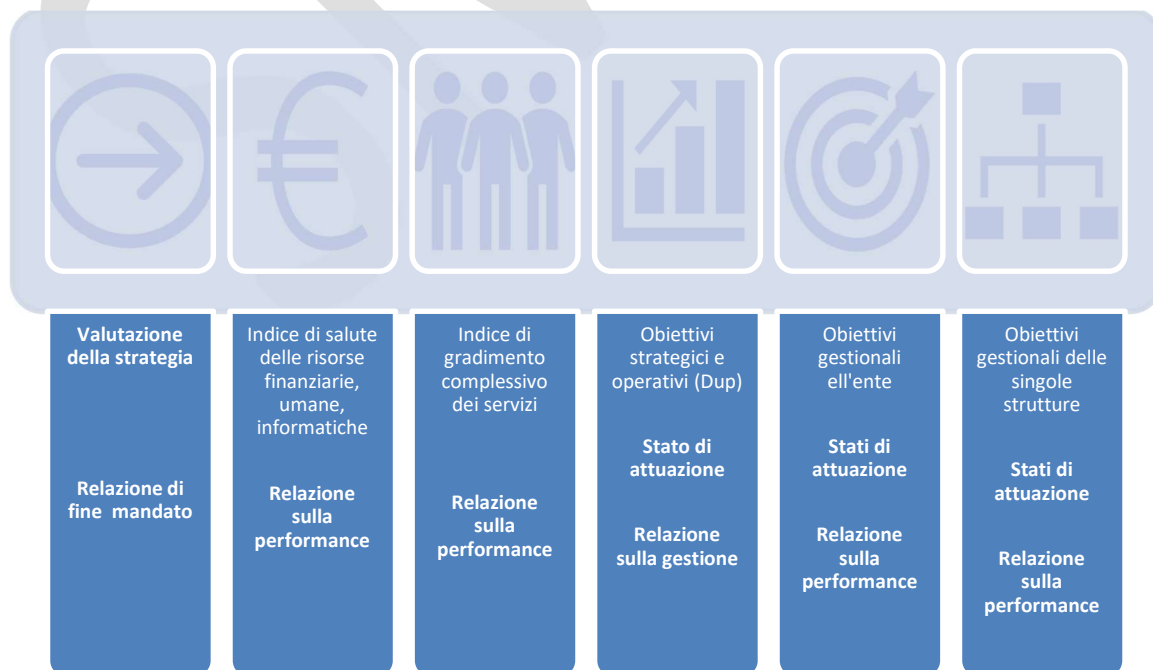


FIGURA 19 GLI STRUMENTI DELLA RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



2.3.2 Integrazione tra ciclo della performance, ciclo della programmazione e sistema dei controlli interni

Nell'ambito della materia dei controlli, il D. L 10 ottobre 2012, n. 174, convertito in legge 7 dicembre 2012, n. 213 segna un punto di svolta e ridisegna l'assetto delineato dal D.Lgs n. 267/2000. Con esso si innovano le originarie tipologie di controlli interni, rendendo più stringente il controllo di regolarità amministrativa e contabile ed eliminando dall'assetto originario la valutazione della dirigenza¹⁸, mentre si prevedono per i controlli esterni della Corte verifiche e valutazioni sugli equilibri finanziari dell'Ente, sullo stato di attuazione di indirizzi ed obiettivi gestionali, sull'efficacia ed economicità degli organismi gestionali esterni all'Ente, sulla qualità dei servizi erogati, sia direttamente sia mediante organismi gestionali esterni, nonché sulle società partecipate degli Enti secondo metodologie e criteri che attengono aspetti sia di regolarità amministrativa e contabile sia gestionali e strategici.

La riforma operata dal D.L. n. 174/2012, infatti, modifica e integra importanti interventi legislativi in materia di controlli precedentemente adottati dal:

- a) D.Lgs. 23 giugno 2011, n. 118 (successivamente modificato e integrato dal D.Lgs. n. 126/2014), in tema di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali e dei loro organismi¹⁸;
- b) D.Lgs. 30 giugno 2011, n. 123, concernente il rafforzamento dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e delle attività di analisi e valutazione della spesa;
- c) D.Lgs. 6 settembre 2011, n. 149, di attuazione della legge delega sul federalismo fiscale, con cui sono stati introdotti sia strumenti conoscitivi nuovi (quali "la relazione di fine legislatura" e "la relazione di inizio e fine mandato provinciale e comunale" ex artt. 1, 4 e 4 bis) che riconoscimenti premiali e sanzioni per Regioni, Province e Comuni strettamente connessi al conseguimento o meno degli obiettivi fissati nel patto di stabilità.

Le disposizioni in materia sui Controlli Interni si raccordano con quelle relative al SMVP, per quanto concerne la fase della misurazione, valutazione e rendicontazione.

Il sistema dei controlli si inserisce infatti *in tale ambito del ciclo di gestione della "performance"*.

Il ciclo della performance impone infatti il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici e di quelli operativi ed esecutivi che permette di costruire un sistema di rendicontazione in grado di evidenziare lo stato di avanzamento dei progetti strategici e le principali criticità, nonché di evidenziare le azioni correttive da porre in essere per riposizionare la programmazione.

Il sistema dei controlli interni, disciplinato nel Regolamento vigente, dall'altro, è articolato in:

a) **controllo strategico**: finalizzato a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti; il controllo strategico è svolto con riferimento agli indicatori di impatto correlati agli indirizzi strategici della Ses ed agli obiettivi operativi contenuti nella Sezione Operativa del DUP. Tale sezione è monitorata ogni anno attraverso due stati di attuazione, proposti dalla Giunta comunale al Consiglio per l'approvazione. Per ciascun obiettivo operativo è data evidenza delle risorse di spesa corrente e degli investimenti associati e, ove possibile in base alla disponibilità dei dati, dei relativi indicatori di impatto e di efficacia sociale, rilevando gli scostamenti rispetto ai valori previsti.

¹⁸ Già il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, con particolare riferimento alla valutazione della dirigenza, aveva attribuito tale funzione a nuovi soggetti (organismi indipendenti di valutazione), facendone un controllo a parte rispetto a quelli interni dell'Ente locale, pur se strettamente connesso a quello strategico.

b) controllo di gestione: finalizzato a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;

Il controllo di gestione con riferimento all'efficacia è svolto con riferimento agli obiettivi esecutivi, ai servizi e alle attività gestionali. Tale documento è monitorato ogni anno attraverso due stati di avanzamento, al 30 giugno e 31 dicembre, validati dal Nucleo di Valutazione e approvati dalla Giunta comunale: tali stati di avanzamento, oltre alle rendicontazioni testuali, danno evidenza degli indicatori di efficacia interna e di attività e dei relativi scostamenti rispetto ai valori previsti.

c) controllo di regolarità amministrativa e contabile: finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;

d) controllo degli equilibri finanziari: finalizzato a garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;

e) controllo degli organismi gestionali partecipati non quotati: finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi partecipati dell'ente mediante il monitoraggio dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali nonché attraverso la redazione del bilancio consolidato;

f) controllo di qualità: finalizzato a garantire la qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni ed interni dell'Ente. Le modalità di effettuazione del controllo di qualità prevedono che essa riguardi tanto la qualità percepita che quella effettiva, rilevata in maniera sistematica con metodologie di ricerca sociale tramite indagini di gradimento, sia di tipo quantitativo che qualitativo.

TABELLA 7 DIMENSIONI DELLE PERFORMANCE E TIPOLOGIE DI CONTROLLO

Sistema di misurazione delle performance	Sistema dei controlli interni
Dimensione della performance	Tipologia di controllo
Outcome	Controllo strategico
Output, risultati e attività/efficacia ed efficienza	Controllo di gestione
Output, efficacia soggettiva	Controllo di qualità

È possibile infine quindi riportare a sintesi le interrelazioni sussistenti tra:

1. **ciclo della performance**
2. **sistema della programmazione e dei controlli**
3. **controlli interni.**

Il ciclo della performance organizzativa si snoda attraverso le fasi precedentemente descritte:

- pianificazione/programmazione strategica, operativa ed esecutiva
- misurazione e valutazione
- rendicontazione.

Il sistema della programmazione e dei controlli prevede in parallelo i diversi documenti e strumenti di:

- Pianificazione e programmazione strategica, operativa ed esecutiva: Indirizzi di governo, DUP, PIAO
- Misurazione, valutazione e rendicontazione: Stati di attuazione infrannuale, stati di attuazione finale, Relazione sulla gestione (*di cui relazione sulla performance*).

I **controlli interni** definiscono alcuni controlli specifici dell'ente locale che ineriscono la fase della misurazione, valutazione e rendicontazione:

- controllo strategico (DUP)
- controllo di gestione-efficacia (obiettivi).

FIGURA 20 CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE E DEI CONTROLLI E CICLO DELLA PERFORMANCE



2.3.3 Integrazione tra piano anticorruzione e performance organizzativa

Le interrelazioni tra SMVP e sistema dei controlli interni ha un'ulteriore correlazione per cui controlli, performance, anticorruzione e trasparenza sono tutti ambiti correlati fra loro.

- I principali obiettivi contenuti nel Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza confluiscono nel Piano della performance (obiettivi esecutivi).
- Gli esiti del sistema dei controlli inoltre costituiscono anche azioni e misure di contrasto specifiche all'anticorruzione.
- Infine, la pubblicazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa e individuale migliora ed attua la trasparenza amministrativa.

Tali legami evidenziano la stretta correlazione tra accountability, trasparenza e partecipazione: quanto più l'attività dell'ente è trasparente, tanto più il cittadino è messo in condizioni di partecipare alla gestione della cosa pubblica, contribuendo anche a prevenire fenomeni corruttivi ed a promuovere l'integrità.

SMVP

2.3.4 Trasparenza amministrativa

Il Comune di Modena promuove la massima trasparenza intesa come accessibilità totale ai dati e ai documenti da esso detenuti, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Con riferimento al ciclo della performance organizzativa, la trasparenza si realizza sia attraverso la pubblicazione obbligatoria di dati, informazioni e documenti nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, sia attraverso la garanzia che chiunque possa esercitare il diritto di accesso civico come previsto dalla normativa vigente.

Nella sezione "Amministrazione trasparente" per quanto concerne il ciclo della performance vengono pubblicati i seguenti documenti:

1. Sistema di misurazione e valutazione della Performance (Delibera Civit -ora ANAC- n. 104/2010, par. 1);
2. Piano della Performance (art. 10, c. 8, lett. b) del D.Lgs. n. 33/2013)¹⁹;
3. Relazione sulla Performance
4. Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e dei premi effettivamente distribuiti (art. 20, c. 1 del D.Lgs. n. 33/2013), con riferimento al:
 - Personale dirigente;
 - Personale incaricato di elevata qualificazione;
 - Personale non dirigente.
5. Dati relativi ai premi erogati alle categorie di cui al punto precedente (art. 20, c. 2 del D.Lgs. n. 33/2013), con riferimento a:
 - Dati relativi alla distribuzione del trattamento accessorio;
 - Dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità;
 - Criteri per l'assegnazione del trattamento accessorio indicati negli accordi annuali della Contrattazione integrativa del personale dirigenziale e non dirigenziale.
6. Dati relativi al benessere organizzativo (D.Lgs. n. 33/2013, art. 20, comma 3)²⁰.

¹⁹ Ora confluito nel PIAO.

²⁰ A partire dal 23 giugno 2016 i dati relativi al benessere organizzativo non sono più soggetti a pubblicazione obbligatoria, in quanto il comma 3 dell'articolo 20 è stato abrogato dal D.Lgs. n. 97/2016, nella Sezione Amministrazione Trasparente – Performance sono perciò consultabili le informazioni pubblicate dall'Ente nel periodo di vigenza dell'obbligo.

3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI MODENA

3.1 PRINCIPI GENERALI RELATIVI ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il ciclo della performance individuale del Comune di Modena persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente, tramite la valorizzazione delle competenze professionali di quest'ultime e la loro responsabilizzazione verso obiettivi misurabili.

La performance individuale è inserita in un "ciclo" che, parallelamente a quello della performance organizzativa, si articola nelle fasi di seguito indicate.

Tutto il ciclo della performance, tra cui la fase che coincide con la valutazione, è svolta in un'ottica che ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi.

La definizione del ciclo della performance individuale contempla un processo strutturato e formalizzato che si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e l'assegnazione degli obiettivi, si sviluppa attraverso la verifica del loro stato di attuazione e il confronto fra i soggetti interessati, si esplica con la misurazione del raggiungimento - da parte dei dirigenti, delle elevate qualificazioni e di tutto il personale - degli obiettivi assegnati e delle prestazioni e ne esprime il valore attraverso una valutazione motivata e funzionale al miglioramento.

3.2 PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La fase di programmazione della performance individuale si concretizza nella formalizzazione di tutti gli obiettivi ed attività assegnati al Settore, alle singole articolazioni organizzative dello stesso, ai dirigenti e elevate qualificazioni (obiettivi individuali), al personale (obiettivi individuali e/o di gruppo) nonché nei contenuti delle prestazioni attese definite nelle singole schede di valutazione in termini di competenze.

Tale fase è successiva alla programmazione esecutiva dell'Ente, ovvero alla declinazione degli obiettivi strategici ed operativi in obiettivi esecutivi annuali all'interno del Piano Performance dell'ente

Ogni anno, possibilmente entro due mesi dall'approvazione del Piano Performance (confluito nel PIAO) per l'anno di riferimento - e in corso d'anno in caso di necessità di integrazioni e/o modifiche - si procede ad illustrare gli obiettivi e le attività assegnate al personale del settore.

3.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dell'Ente comprende:

- a) *il sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali,*
- b) *il sistema di valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione,*
- c) *il sistema di valutazione del personale non dirigente.*

Ai sensi della normativa vigente, la performance individuale è valutata, oltre che in relazione alla performance della propria struttura ed agli obiettivi individuali assegnati, anche in relazione all'effettivo contributo individuale dato al raggiungimento degli obiettivi stessi e all'insieme delle conoscenze, capacità, abilità, comportamenti, atteggiamenti messi in campo nell'anno di riferimento.

Il riferimento normativo per la definizione degli ambiti di valutazione è rappresentato, in tutti e tre i casi, dall'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.

“Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale”

1. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'art. 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1.bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance (confluito nel PIAO), nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art. 7 e collegate:

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

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.».

3.3.1 Valutazione della performance individuale delle posizioni dirigenziali

La valutazione della performance individuale dei dirigenti riguarda sia l'area del “risultato ottenuto” in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse. I dirigenti, in quanto personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, vengono quindi valutati con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, che esprimono il grado di raggiungimento degli obiettivi, definiti nel Piano performance (confluito nel PIAO), e attività di settore, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) obiettivi individuali assegnati;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa;
- d) competenze professionali e manageriali dimostrate nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

La Scheda di valutazione dei dirigenti risulta pertanto articolata in quattro aree/sezioni, come da schema seguente, a ciascuna delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Dimensioni di valutazione	Coefficiente di ponderazione
Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità con riferimento agli obiettivi esecutivi e alle attività gestionali del settore	28%
Valutazione dei singoli obiettivi individuali assegnati	24%
Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente	24%
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	24%

In ottemperanza al D.Lgs. n. 74/2012, art. 9, comma 1, lettera a), si stabilisce un peso prevalente della performance organizzativa (area 1) nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

AREA 1: Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità

La prima sezione della scheda riporta la valutazione della performance del settore, inteso come unità organizzativa di riferimento, come definita negli strumenti di programmazione e rendicontazione dell'ente (Piano performance-PIAO).

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide pertanto con la verifica da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività e dichiarato nelle rendicontazioni di ogni dirigente di settore; la validazione da parte del Nucleo dello stato di avanzamento degli obiettivi e attività viene approvata con apposita deliberazione dalla Giunta comunale.

Nella scheda, la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi e delle attività.

Al fine del calcolo del grado medio complessivo di raggiungimento dei risultati, al grado medio di raggiungimento degli obiettivi viene attribuito un peso percentuale relativo pari all' 80% e al grado medio di raggiungimento dell'insieme delle attività viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 20%.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

AREA 2: Valutazione della performance correlata agli obiettivi individuali assegnati

La seconda sezione della scheda riporta la valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali specifici assegnati a ogni dirigente; posto che ad ogni dirigente deve essere attribuito almeno un obiettivo di performance, la valutazione coincide con la verifica da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento annuale dello/gli obiettivi, come dichiarato nelle rendicontazioni di ogni dirigente di settore; la validazione da parte del Nucleo dello stato di avanzamento viene approvata con apposita deliberazione dalla Giunta comunale.

Nella scheda, la valutazione viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado del giudizio espresso riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado di raggiungimento dell'obiettivo o degli obiettivi (inteso in questo caso come media) individuali assegnati. Il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi individuali assegnati, nel caso di più obiettivi, viene quindi calcolato come media complessiva.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0
---	---------------	---------

AREA 3: Valutazione del contribuuto assicurato alla performance di tutto l'ente

La terza sezione della scheda riguarda il contribuuto individuale che ogni dirigente apporta alla performance di tutto l'ente; tale ambito rimanda alla valutazione della performance organizzativa, quella appunto riferita all'ente nel suo complesso, come definita dal Sistema di valutazione vigente.

È quindi ad essa che occorre fare riferimento nella valutazione del contribuuto individuale del dirigente.

La scala di valutazione utilizzata è articolata sulla base della graduazione dell'ampiezza del contribuuto apportato, la quale è determinata anche dalla posizione e dal ruolo rivestiti dal dirigente valutato.

Anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 40 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

Il contribuuto individuale è stato molto rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il contribuuto individuale è stato rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il contribuuto individuale è stato soddisfacente anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il contribuuto individuale è stato limitato anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il contribuuto individuale è stato non significativo	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

AREA 4: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La quarta sezione nell'ambito della scheda per la valutazione dei dirigenti riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e manageriali dimostrate, con riferimento anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La valutazione ha qui l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Nella tabella seguente sono riportati i fattori di valutazione:

Elenco delle competenze	VALUTAZIONE ASSEGNATA	PUNTEGGIO PARZIALE
Capacità di applicare la preparazione professionale in fattispecie complesse e/o innovative		
Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione		
Capacità di rispettare le priorità indicate dai vertici		
Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura		
Impegno, disponibilità e flessibilità, modulando il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione		
Capacità di pianificazione, programmazione e rendicontazione		
Capacità di organizzare le attività delle unità organizzative di diretta responsabilità, garantendo il rispetto dei tempi di pagamento		

[Nuovo fattore introdotto a partire dalla valutazione riferita alle prestazioni individuali dell'anno 2024, in attuazione delle norme in tema di riduzione dei tempi di pagamento (D.L. n. 13/2023 e circolare Ragioneria Generale dello Stato - Dipartimento Funzione Pubblica n. 1/2024)]		
Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati		
Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna		
Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo		
Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività		
Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori		
Capacità di organizzazione e gestione del personale e dei gruppi di lavoro che operano in modalità agile, anche attraverso il ricorso a modalità innovative di programmazione del lavoro e di coordinamento.		
MEDIA PUNTEGGI		

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione. In maniera analoga alle precedenti scale di giudizio, anche questa scala è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti.

Scala di valutazione

è un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
è un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
è un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

Il punteggio finale ottenuto per l'area 4 deve essere calcolato come media dei singoli punteggi ottenuti:
Media dei punteggi ottenuti = punteggio totale / numero dei fattori.

Il punteggio complessivo ponderato della scheda di valutazione della performance individuale dei dirigenti va da 0 a 160 punti.

3.3.2 Valutazione della performance individuale del Direttore generale

La valutazione della performance individuale del Direttore generale coincide con la validazione, da parte del Nucleo di valutazione, dello stato di attuazione al 31.12 degli obiettivi attribuiti al Centro di Responsabilità "Direzione Generale", tramite stesura di apposita Relazione, approvata dalla Giunta comunale.

La corresponsione della relativa retribuzione di risultato - per un importo pari al 20% della retribuzione annua lorda complessiva - ha luogo previa verifica finale del Sindaco a cui il Direttore generale invia lo stato di attuazione degli obiettivi e attività della Direzione generale validato dal Nucleo di valutazione.

3.3.3 Valutazione della performance individuale del Segretario generale e del dirigente dell'Avvocatura civica

La valutazione della performance individuale del Segretario generale coincide con la validazione, da parte del Nucleo di valutazione, del conseguimento degli obiettivi assegnati dal Sindaco - in relazione alle funzioni individuate dall'art. 97 del T.U. n. 267/2000 ordinamento EE.LL. e dall'art. 16 del Regolamento di Organizzazione dell'Ente - al Segretario per l'anno oggetto di valutazione. A tal fine il Segretario generale ogni anno deve predisporre una relazione sui risultati raggiunti nel corso dell'anno precedente, da sottoporre alla validazione del Nucleo di Valutazione ed alla verifica finale del Sindaco.

La relativa retribuzione di risultato corrisponde a un importo pari al 10% della retribuzione annua lorda complessiva

Con riferimento al Dirigente dell'Avvocatura Civica, la corresponsione della relativa retribuzione di risultato ha luogo previa valutazione della performance individuale svolta dal Direttore generale sentito il Sindaco; la valutazione della performance individuale avviene sulla base della medesima metodologia e scheda di valutazione dei dirigenti dell'ente e la quantificazione del premio in base ai medesimi criteri di erogazione definiti in sede di accordi decentrati.

3.3.4 Valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione

La valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione (EQ) riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

Le EQ, in quanto personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, vengono quindi valutate con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di appartenenza, che esprimono il grado di raggiungimento degli obiettivi, definiti nel Piano performance, e attività di settore ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) obiettivi individuali assegnati;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa;
- d) competenze professionali e manageriali dimostrate nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

La Scheda di valutazione dei titolari di incarichi di EQ risulta pertanto articolata in quattro aree/sezioni, come da schema seguente, a ciascuna delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Dimensioni di valutazione	Coefficiente di ponderazione
Valutazione della performance della u.o. di appartenenza con riferimento agli obiettivi esecutivi e alle attività gestionali del settore	28%
Valutazione dei singoli obiettivi individuali assegnati	24%
Valutazione del contributo assicurato alla performance dell'ente	24%
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	24%

AREA 1: Valutazione della performance della u.o. di riferimento

La prima sezione della scheda riporta la valutazione della performance del settore, inteso come unità organizzativa di riferimento, come definita negli strumenti di programmazione e rendicontazione dell'ente (Piano performance-PIAO).

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide pertanto con la verifica da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività e dichiarato nelle rendicontazioni

di ogni dirigente di settore; la validazione da parte del Nucleo dello stato di avanzamento degli obiettivi e attività viene approvata con apposita deliberazione dalla Giunta comunale.

Nella scheda, la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi e delle attività.

Al fine del calcolo del grado medio complessivo di raggiungimento dei risultati, al grado medio di raggiungimento degli obiettivi viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 70% e al grado medio di raggiungimento dell'insieme delle attività viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 30%.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

AREA 2: Valutazione della performance correlata agli obiettivi individuali assegnati

La seconda sezione della scheda riporta la valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali specifici assegnati a ogni EQ; posto che ad ogni titolare di incarico di EQ deve essere attribuito almeno un obiettivo di performance, la valutazione coincide con la verifica da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento annuale dello/gli obiettivi, come dichiarato nelle rendicontazioni di ogni dirigente di settore; la validazione da parte del Nucleo dello stato di avanzamento viene approvata con apposita deliberazione dalla Giunta comunale.

Nella scheda, la valutazione viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado del giudizio espresso riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado di raggiungimento dell'obiettivo o degli obiettivi (inteso in questo caso come media) individuali assegnati. Il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi individuali assegnati, nel caso di più obiettivi, viene quindi calcolato come media complessiva.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

AREA 3: Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente

La terza sezione della scheda riguarda il contributo individuale che ogni incaricato di EQ apporta alla performance di tutto l'ente; tale ambito rimanda alla valutazione della performance organizzativa, quella appunto riferita all'ente nel suo complesso, come definita dal Sistema di valutazione vigente.

È quindi ad essa che occorre fare riferimento nella valutazione del contributo individuale dell'incaricato di EQ. La scala di valutazione utilizzata è articolata sulla base della graduazione dell'ampiezza del contributo apportato, la quale è determinata anche dalla posizione e dal ruolo rivestiti dal valutato.

Anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 40 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

Il contributo individuale è stato molto rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il contributo individuale è stato rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il contributo individuale è stato soddisfacente anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il contributo individuale è stato limitato anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il contributo individuale è stato non significativo	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

AREA 4: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La quarta sezione della scheda per la valutazione degli incaricati di EQ riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e manageriali dimostrate e messe in campo nel periodo di valutazione di riferimento.

Per quanto concerne i titolari di incarichi di EQ, i singoli fattori di valutazione sono differenti in relazione all'area professionale di appartenenza ed alla categoria giuridica di inquadramento ("prestazione attesa").

Agli atti del Settore Direzione generale sono poste le schede di valutazione afferenti alle diverse categorie giuridiche di inquadramento e alle diverse aree professionali in cui risulta articolata la dotazione organica del Comune di Modena.

I fattori di valutazione riguardano l'area delle conoscenze e l'area dei comportamenti.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione.

In maniera analoga alle precedenti scale di giudizio, anche questa scala è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti.

Il punteggio complessivo risultante è dato dalla media dei singoli punteggi di valutazione.

Scala di valutazione

è un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
è un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
è un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

Il punteggio complessivo ponderato della scheda di valutazione della performance individuale delle EQ va da 0 a 160 punti.

3.3.5 Valutazione della performance individuale del personale

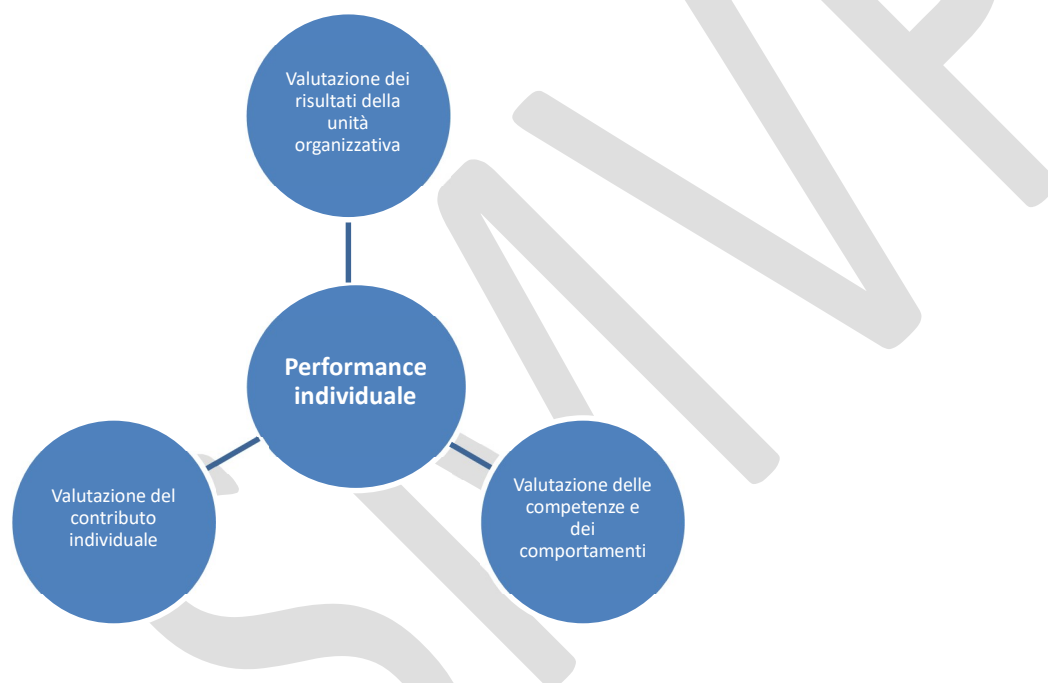
La valutazione del personale riguarda tre ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnati al Settore/u.o. di riferimento intesi come obiettivi individuali e/o di gruppo;
- la qualità del contributo assicurato alla performance del settore di appartenenza;
- le competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La valutazione della performance individuale dei dipendenti riguarda quindi sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

Nello specifico, per quanto riguarda la parte concernente gli obiettivi la valutazione è articolata in due ambiti: il raggiungimento di obiettivi di gruppo o individuali e il contributo individuale ai risultati della u.o. di appartenenza. L'area delle competenze professionali espresse rappresenta invece il terzo ambito di valutazione.

La scheda è pertanto articolata in tre aree/sezioni.



AREA 1: Valutazione della performance della u.o. di appartenenza

La prima sezione della scheda fa riferimento agli obiettivi ed attività del settore di appartenenza, come articolati negli strumenti di programmazione dell'ente (Piano performance-PIAO e portafoglio delle attività). Come per i dirigenti e i titolari di incarichi di EQ, viene pertanto riportata in questa sezione la valutazione della performance del settore che coincide con la verifica da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività e dichiarato nelle rendicontazioni di ogni dirigente di settore; la validazione da parte del Nucleo dello stato di avanzamento degli obiettivi e attività viene approvata con apposita deliberazione dalla Giunta comunale.

Nella scheda la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi e delle attività.

Al fine del calcolo del grado medio complessivo di raggiungimento dei risultati, al grado medio di raggiungimento degli obiettivi viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 50% e al grado medio di raggiungimento dell'insieme delle attività viene attribuito un peso percentuale relativo pari al 50%.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

AREA 2: Valutazione del contributo individuale ai risultati della u.o. di appartenenza (settore)

La seconda sezione della scheda di valutazione riguarda il contributo individuale che ogni dipendente apporta alla performance della unità organizzativa di appartenenza, qui intesa come il settore.

Il contributo individuale è quello dato da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi e delle attività del settore e viene valutato:

- in relazione alla complessità/rilevanza degli obiettivi/attività in cui si è coinvolti;
- al grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli stessi;
- al ruolo svolto nell'ambito del settore.

Il contributo individuale è stato molto rilevante	PUNTI 40
Il contributo individuale è stato notevole	PUNTI 35
Il contributo individuale è stato rilevante	PUNTI 30
Il contributo individuale è stato molto soddisfacente	PUNTI 25
Il contributo individuale è stato soddisfacente	PUNTI 20
Il contributo individuale è stato abbastanza soddisfacente	PUNTI 15
Il contributo individuale è stato limitato	PUNTI 10
Il contributo individuale è stato molto limitato	PUNTI 5
Il contributo individuale è stato non significativo	PUNTI 0

La scala di valutazione utilizzata è articolata quindi sulla base della graduazione dell'ampiezza del contributo apportato; anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che può variare da 0 a 40 punti, ma articolato, a partire dall'anno di valutazione 2023, su nove gradi di giudizio. Il valutatore, nel formulare in tale ambito la sua valutazione, può giudicare l'eventuale effettiva incidenza delle assenze (ivi compresi i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale - art. 9 comma 3 del D. Lgs n. 150/2009 e fatta salva la salvaguardia delle assenze per infortunio - art. 22 comma 1 CCNL del 6.7.1995) sulla valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi, senza tradurre tale valutazione in un computo matematico; lo stesso dicasi per gli operatori con prestazione di lavoro a tempo parziale, per i quali la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (area 3 della scheda di valutazione) prescinde invece dal profilo orario.

AREA 3: Valutazione competenze / comportamenti organizzativi

La terza area di valutazione riguarda i fattori connessi alle competenze professionali messe in campo nel periodo di valutazione di riferimento.

La valutazione delle competenze professionali fa riferimento all'insieme delle conoscenze, capacità, abilità, comportamenti, atteggiamenti che ogni dipendente ha messo in campo nell'anno di riferimento, richiesti dal profilo professionale ("prestazione attesa").

I singoli fattori di valutazione sono differenti in relazione all'area professionale di appartenenza ed alla categoria giuridica di inquadramento.

Agli atti del Settore Direzione generale sono poste le schede di valutazione afferenti alle diverse categorie giuridiche di inquadramento e alle diverse aree professionali in cui risulta articolata la dotazione organica del Comune di Modena.

Per ogni fattore, il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione.

Analogamente alla scala di giudizio dell'area 1, anche questa scala è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti.

Scala di valutazione

è un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
è un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
è un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

Il voto complessivo finale è dato dalla media delle singole valutazioni riferite ai singoli fattori di valutazione

Esempio:

Elenco fattori	Valutazione
Conoscenze	
1. giuridico-amministrativa: conoscenza dell'ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo	
2. organizzativa: conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e di gestione del personale	
3. economica: conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio, elementi fondamentali di legislazione finanziaria degli enti locali	
4. digitale: conoscenza delle tecnologie della società dell'informazione e della Comunicazione	
capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti	
1. impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione	
2. competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti	
3. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi	
4. affidabilità lavorativa, etica del lavoro, riservatezza e serietà sul lavoro	
5. autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare soluzioni autonome e di operare in modo autonomo; capacità di elaborare, coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività	

6. orientamento al risultato: orientamento alla programmazione e rendicontazione, all'efficacia ed efficienza dell'azione svolta, al rispetto dei tempi e delle scadenze	
7. capacità di problem solving: capacità di essere propositivi nella soluzione dei problemi	
8. flessibilità: adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali	
9. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni	
8. (per chi lavora anche in modalità agile) capacità di attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro a distanza, di sviluppare e consolidare capacità di programmazione, orientamento ai risultati, autonomia.	
Media valutazioni	

SMVP

3.4 I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- a) **Per i dirigenti:** la prima e seconda area della scheda risultano essere compilate dall'Ufficio competente a seguito della validazione da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e attività.

La valutazione delle aree 3 e 4 della performance individuale dei dirigenti di settore spetta al Direttore generale, anche in qualità di Presidente del Nucleo di valutazione, previo confronto con l'assessore/gli assessori di riferimento

La valutazione della performance individuale dei dirigenti di servizio, di unità specialistica o di unità di progetto spetta ai dirigenti responsabili di settore.

Se nel corso dell'anno oggetto di valutazione un dirigente di servizio, di unità specialistica/di progetto cambia settore o dirigente responsabile, l'attuale responsabile deve acquisire il parere del precedente responsabile.

Gli esiti della valutazione della performance individuale dei dirigenti vengono approvati con deliberazione della Giunta comunale.

- b) **Per i titolari di incarichi di EQ:** la prima e seconda area della scheda risultano essere compilate dall'Ufficio competente a seguito della validazione da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e attività.

La valutazione delle aree 3 e 4 della performance individuale dei titolari di incarichi di EQ spetta ai dirigenti responsabili di settore.

Se nel corso dell'anno di riferimento di valutazione, un funzionario titolare di incarico di EQ cambia settore o dirigente responsabile, l'attuale responsabile deve acquisire il parere del precedente responsabile. Gli esiti della valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di EQ vengono approvati con determinazione del Direttore generale.

- c) **Per il personale:** la prima area della scheda risulta essere compilata dall'Ufficio competente a seguito della validazione da parte del Nucleo di valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e attività.

La valutazione dell'area 2 e 3 della performance individuale del personale è prerogativa esclusiva e non delegabile dei dirigenti responsabili di settore che, nel formulare la valutazione, si possono avvalere del diretto superiore gerarchico

Se nel corso dell'anno di riferimento un dipendente ha cambiato settore o superiore gerarchico di riferimento, l'attuale responsabile deve acquisire il parere del precedente responsabile.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e quindi esercita una funzione di verifica sulla coerenza complessiva di tutte le singole valutazioni. Può, a tal fine, avvalersi di personale interno all'ente, come supporto al processo istruttorio.

3.5 FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.5.1 Valutazione della performance del settore

Per quanto concerne la valutazione della prima parte della scheda di valutazione, inerente alla valutazione della performance del settore, le tempistiche coincidono con le fasi del sistema di programmazione e controlli vigente; annualmente vengono svolte, da parte del Nucleo di Valutazione, due verifiche dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle attività assegnate ai settori (al 30 giugno e al 31 dicembre). La valutazione da parte del Nucleo dello stato di avanzamento al 31.12 confluisce nella prima parte della scheda di valutazione.

3.5.2 Valutazione del contributo individuale e delle prestazioni

La valutazione finale del contributo individuale e delle competenze professionali deve essere svolta annualmente, possibilmente entro il mese di giugno successivo all'anno oggetto di valutazione, fatti salvi eventi straordinari o non prevedibili.

SMVP

3.6 RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nel corso dell'anno devono essere monitorati gli andamenti relativi alle prestazioni individuali.

I valutatori possono – qualora lo ritengano necessario – promuovere incontri individuali o di gruppo correlati al monitoraggio dell'andamento degli obiettivi, delle attività e delle prestazioni individuali, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

Per quanto concerne il personale dell'ente, è previsto in corso d'anno (entro la fine del primo semestre) un colloquio intermedio che il dirigente di settore e/o suo delegato (diretto responsabile) sono tenuti a svolgere, col personale le cui prestazioni individuali potrebbero tradursi in una valutazione complessivamente negativa (inferiore ai punti 20) per quanto concerne l'area 3 della scheda e quindi con riferimento alle competenze/comportamenti.

Sia per i dirigenti che per i titolari di incarichi di EQ (art. 18, comma 4, CCNL 16.11.2022), prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa, i valutatori acquisiscono in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Al termine del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, la scheda di valutazione nella sua completezza deve essere consegnata ai soggetti valutati da parte dei loro valutatori tramite colloquio individuale.

Per i dirigenti di settore la scheda deve essere consegnata tramite colloquio individuale dal Direttore generale possibilmente insieme all'assessore/gli assessori di riferimento.

Per i dirigenti di servizio, di unità specialistiche/di progetto e per i titolari di incarichi di elevata qualificazione la scheda deve essere consegnata tramite colloquio individuale dal Dirigente di settore.

Per il personale, la scheda deve essere consegnata tramite colloquio individuale dal Dirigente di settore e/o dal diretto responsabile del valutato.

Durante il colloquio, il valutatore illustra al proprio collaboratore la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi cercando in particolare di fornire feedback sul lavoro svolto attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione. Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un confronto costruttivo e volto al miglioramento continuo.

Tale colloquio costituisce il momento di conclusione del ciclo di gestione della performance individuale.

3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Avverso la valutazione è possibile produrre un'istanza con la richiesta di revisione, rivolta ai soggetti titolari della valutazione, coinvolgendo anche un soggetto terzo:

- nel caso dei dirigenti il Nucleo di Valutazione;
- negli altri casi (titolari di incarichi di elevata qualificazione e personale), coinvolgendo il Direttore Generale o suo delegato, purché sia garantita la terzietà.

Tale richiesta deve essere motivata da elementi concreti.

L'istanza di revisione deve essere presentata generalmente entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione.

La risposta deve pervenire al ricorrente normalmente entro 15 giorni dalla ricezione della istanza di revisione, fatti salvi eventi straordinari non prevedibili da comunicare tempestivamente al ricorrente.

Il dipendente (dirigente, EQ e personale) può richiedere un colloquio finalizzato alla discussione delle motivazioni del ricorso, in cui parteciperanno:

- per il personale: il dirigente di settore ed il diretto responsabile della persona interessata. Il dipendente può richiedere la presenza di un rappresentante sindacale non dipendente dell'Ente.
- per i titolari di incarichi di elevata qualificazione: il dirigente di settore e l'eventuale dirigente di servizio diretto responsabile della persona interessata. Il valutato può richiedere la presenza di un rappresentante sindacale non dipendente dell'Ente.
- per i dirigenti di servizio, di unità specialistica o di unità di progetto: il Direttore generale, anche in qualità di Presidente del Nucleo di valutazione, e il dirigente di settore.
- per i dirigenti di settore: il Nucleo di valutazione e l'assessore di riferimento.

3.8 VALUTAZIONE NEGATIVA

Per quanto concerne i dirigenti e i titolari di incarichi di elevata qualificazione si considera la valutazione delle performance individuale come valutazione negativa qualora il punteggio complessivo individuale ottenuto sia inferiore a 60 punti e qualora sia inferiore a 80 punti a partire dalle schede di valutazione riferite alle prestazioni individuali anno 2023.

Come già indicato al paragrafo 3.6, sia per i dirigenti che per i titolari di incarichi di EQ (art. 18, comma 4, CCNL 16.11.2022), prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa, i valutatori acquisiscono in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, per i dirigenti rileva ai fini:

- dell'erogazione del premio di risultato;
- del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art 55. Quater, comma1, del TUPI, Testo unico sul pubblico impiego, in base al quale "ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: ...f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009;
- dell'incarico dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del TUPI, Testo unico sul pubblico impiego, in base al quale "Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione di cui al Titolo II del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano, previa contestazione e ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo".

Per gli incaricati di elevata qualificazione, la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini:

- dell'erogazione del premio di risultato;
- del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art 55 quater, comma1, del TUPI, Testo unico sul pubblico impiego, lettera f-quinquies;
- della revoca dell'incarico, ai sensi dell'art. 18, comma 3, del CCNL 16.11.2022 in base al quale gli incarichi di elevata qualificazione possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, anche in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

Per il personale, la valutazione della performance individuale si intende come valutazione negativa qualora il punteggio complessivo individuale ottenuto sia inferiore complessivamente a 60 punti e rileva ai fini:

- dell'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale;
- del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art 55 quater, comma1, del TUPI, Testo unico sul pubblico impiego, lettera f-quinquies.

Come già indicato al paragrafo 3.6, per il personale è previsto in corso d'anno (entro la fine del primo semestre) un colloquio intermedio che il dirigente di settore e/o suo delegato (diretto responsabile) sono tenuti a

svolgere, col personale le cui prestazioni individuali potrebbero tradursi in una valutazione complessivamente negativa (inferiore ai punti 20) per quanto concerne l'area 3 della scheda e quindi con riferimento alle competenze/comportamenti.

3.9 OBBLIGO DI TRASPARENZA PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le schede di valutazione dei dirigenti, dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dei dipendenti sono articolate in due parti: la prima, precedentemente illustrata, costituisce la valutazione istruttoria; la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni area di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

La scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni dando luogo ad un unico punteggio, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed è resa accessibile a richiesta di chiunque.

Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale dei dirigenti/elevate qualificazioni

Dimensioni di valutazione	Variazione Punteggi	Punteggi Parziali
Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità/di appartenenza	da 0 a 40	
Valutazione degli obiettivi individuali	da 0 a 40	
Valutazione del contributo individuale alla performance ente	da 0 a 40	
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	da 0 a 40	
Punteggio totale da 0 a 160		

Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale del personale

Dimensioni di valutazione	Variazione Punteggi	Punteggi Parziali
Valutazione della performance della u.o. di appartenenza	da 0 a 40	
Valutazione del contributo individuale alla performance settore	da 0 a 40	
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	da 0 a 40	
Punteggio totale da 0 a 120		

Inoltre, in base alle indicazioni normative contenute nel Decreto Trasparenza (D.Lgs. n. 33/2013), nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet del Comune di Modena, sottosezione "Performance", sono pubblicati i dati relativi alla distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, e i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti e i titolari di incarichi di elevata qualificazione, sia per i dipendenti.

3.10 SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Si riportano di seguito le schede di valutazione della performance individuale dei dirigenti, dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e del personale. Rispetto a queste ultime due categorie, tutte le schede, articolate per categoria giuridica e profilo professionale/posizione di lavoro, sono poste agli atti della Direzione generale dell'ente.

Dirigenti

Scheda di valutazione della performance individuale

Nome e cognome	
Anno di valutazione	

VALUTAZIONE ISTRUTTORIA

AREA 1 Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità con riferimento agli obiettivi esecutivi e alle attività gestionali del settore

Nel calcolo del grado medio complessivo di raggiungimento gli obiettivi esecutivi hanno un peso percentuale relativo pari all' 80% e le attività gestionali hanno un peso percentuale relativo pari al 20%

Scala di valutazione	Valutazione corrispondente	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 1	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

AREA 2: Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati

Scala di valutazione	Valutazione corrispondente	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 2	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

AREA 3: Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente

Scala di valutazione	Valutazione corrispondente	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito
Il contributo individuale è stato molto rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il contributo individuale è stato rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	
Il contributo individuale è stato soddisfacente anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il contributo individuale è stato limitato anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il contributo individuale è stato non significativo	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 3	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

AREA 4: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

Elenco fattori	Valutazione assegnata	Punteggio parziale corrispondente
Capacità di applicare la preparazione professionale in fattispecie complesse e/o innovative		
Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione		
Capacità di rispettare le priorità indicate dai vertici		
Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura		
Impegno, disponibilità e flessibilità, modulando il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione		
Capacità di pianificazione, programmazione e rendicontazione		
Capacità di organizzare le attività delle unità organizzative di diretta responsabilità, garantendo il rispetto dei tempi di pagamento		
Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati		
Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna		

Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo		
Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività		
Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori		
Capacità di organizzazione e gestione del personale e dei gruppi di lavoro che operano in modalità agile, anche attraverso il ricorso a modalità innovative di programmazione del lavoro e di coordinamento.		
MEDIA PUNTEGGI		

Media dei punteggi ottenuti = punteggio totale / numero dei fattori

Utilizzare per ciascun fattore la seguente scala di valutazione:

È un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
È un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
È un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

PUNTEGGIO AREA 4	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dimensioni di valutazione	Punteggi parziali assoluti	Coefficiente di ponderazione	Punteggi parziali ponderati
Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità con riferimento agli obiettivi esecutivi e alle attività gestionali del settore	-	28%	
Valutazione degli obiettivi individuali assegnati		24%	
Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente	-	24%	
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	-	24%	
Punteggio totale	Da 0 a 160	100%	

Titolari di incarichi di elevata qualificazione

Scheda di valutazione della performance individuale

Nome e cognome	
Anno di valutazione	

VALUTAZIONE ISTRUTTORIA

AREA 1: Valutazione della performance della u.o. di appartenenza con riferimento agli obiettivi esecutivi e alle attività gestionali del settore

Nel calcolo del grado medio complessivo di raggiungimento gli obiettivi esecutivi hanno un peso percentuale relativo pari al 70% e le attività gestionali hanno un peso percentuale relativo pari al 30%

Scala di valutazione	Valutazione corrispondente	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 1	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

AREA 2: Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati

Scala di valutazione	Valutazione corrispondente	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 2	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

AREA 3: Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente

Scala di valutazione	Valutazione corrispondente	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito
Il contributo individuale è stato molto rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il contributo individuale è stato rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	
Il contributo individuale è stato soddisfacente anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il contributo individuale è stato limitato anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il contributo individuale è stato non significativo	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 3	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

AREA 4: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (es. funzionario amm.vo)

Elenco fattori	Valutazione
Conoscenze	
1. Giuridico-amministrativa: conoscenza dell'ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo	
2. Organizzativa: conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e di gestione del personale	
3. Economica: conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio, elementi fondamentali di legislazione finanziaria degli enti locali	
4. Digitale: conoscenza delle tecnologie della società dell'informazione e della Comunicazione	
capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti	
1. Impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione	
2. Competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti	
3. Organizzazione efficace del lavoro e coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi	
4. Affidabilità lavorativa etica del lavoro, riservatezza e serietà sul lavoro	
5. Autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare soluzioni autonome e di operare in modo autonomo; capacità di elaborare, coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività	

6. Orientamento al risultato: orientamento alla programmazione e rendicontazione, all'efficacia ed efficienza dell'azione svolta, al rispetto dei tempi e delle scadenze	
7. Capacità di problem solving: capacità di essere propositivi nella soluzione dei problemi	
8. Flessibilità: adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali	
9. Qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni	
8. Capacità di organizzazione e gestione del personale e dei gruppi di lavoro che operano in modalità agile, anche attraverso il ricorso a modalità innovative di programmazione del lavoro e di coordinamento.	
Media valutazioni <i>Media dei punteggi ottenuti = punteggio totale / numero dei fattori</i>	

Scala di valutazione

È un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
È un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
È un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

PUNTEGGIO AREA 4	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dimensioni di valutazione	Punteggi parziali assoluti	Coefficiente di ponderazione	Punteggi parziali ponderati
Valutazione della performance della u.o. di appartenenza con riferimento agli obiettivi esecutivi e alle attività gestionali del settore	-	28%	
Valutazione degli obiettivi individuali assegnati		24%	
Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente	-	24%	
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	-	24%	
Punteggio totale	Da 0 a 160	100%	

Personale

Scheda di valutazione della performance individuale

nome e cognome	
categoria giuridica	
profilo professionale	
posizione di lavoro	
settore di appartenenza	

VALUTAZIONE ISTRUTTORIA

AREA 1: valutazione della performance della u.o. di appartenenza con riferimento agli obiettivi e attività gestionali, intesi come obiettivi di gruppo

Nel calcolo del grado medio complessivo di raggiungimento dei risultati del Settore, la sezione obiettivi specifici ha un peso percentuale relativo pari al 50% e la sezione attività gestionali un peso percentuale relativo pari al 50%

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10	
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 1

DA 0 A 40

0

AREA 2: valutazione del contributo individuale ai risultati della u.o. di appartenenza (settore)

Il contributo individuale è quello dato da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o alle attività gestionali del settore e viene valutato in relazione alla complessità/rilevanza degli obiettivi/attività in cui si è coinvolti, al grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli stessi, al ruolo svolto nell'ambito del settore

Il contributo individuale è stato molto rilevante	VALUTAZIONE A	PUNTI 40	
Il contributo individuale è stato notevole	VALUTAZIONE B	PUNTI 35	
Il contributo individuale è stato rilevante	VALUTAZIONE C	PUNTI 30	
Il contributo individuale è stato molto soddisfacente	VALUTAZIONE D	PUNTI 25	
Il contributo individuale è stato soddisfacente	VALUTAZIONE E	PUNTI 20	
Il contributo individuale è stato abbastanza soddisfacente	VALUTAZIONE F	PUNTI 15	
Il contributo individuale è stato limitato	VALUTAZIONE G	PUNTI 10	
Il contributo individuale è stato molto limitato	VALUTAZIONE H	PUNTI 5	
Il contributo individuale è stato non significativo	VALUTAZIONE I	PUNTI 0	

PUNTEGGIO AREA 2

DA 0 A 40

0

AREA 3: valutazione competenze/comportamenti organizzativi*Scala di valutazione*

è un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
è un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
è un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER PROFILO ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO

Elenco fattori	Punteggio parziale
<i>a) conoscenze</i>	
1. strumentale: deve dimostrare di conoscere le regole per l'utilizzo degli strumenti anche informatici per la gestione di procedure integrate	
2. giuridico-amministrativa e contabile: deve dimostrare di conoscere le norme amministrative per predisporre atti e regolamenti e le nozioni sull'ordinamento, competenze, normative dell'ente nonché gli elementi di contabilità necessari all'espletamento delle attività (elementi di gestione del bilancio)	
3. organizzativa: elementi di organizzazione del lavoro e di gestione del personale	
<i>b) capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti</i>	
1. impegno ovvero disponibilità e interesse per il lavoro e affidabilità (riservatezza, serietà)	
2. efficacia operativa: puntualità nello svolgimento dei compiti, precisione dimostrata nello svolgimento delle attività	
3. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con l'utenza, i colleghi e i superiori e di coordinare le attività di operatori appartenenti a categorie inferiori	
4. competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze specialistiche all'analisi di casi concreti	
5. autonomia operativa/decisionale: capacità di attivare autonomamente processi decisionali, di elaborare soluzioni autonome, di iniziativa individuale	
6. (per chi lavora anche in modalità agile) capacità di attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro, di sviluppare e consolidare orientamento ai risultati, autonomia, flessibilità.	
MEDIA PUNTEGGI	

Media dei punteggi ottenuti = punteggio totale / numero dei fattori

PUNTEGGIO AREA 3**DA 0 A 40****0**

SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE:

dimensioni di valutazione	variazioni punteggi	punteggi parziali
valutazione della performance della u.o. di appartenenza (con riferimento agli obiettivi specifici e attività gestionali del settore, intesi come obiettivi di gruppo)	da 0 a 40	
valutazione del contributo individuale ai risultati della u.o. di appartenenza (settore)	da 0 a 40	
valutazione competenze/comportamenti organizzativi	da 0 a 40	
punteggio totale		

Il punteggio complessivo può variare da un minimo di 0 a un massimo di 120

4. I SOGGETTI NEL CICLO DELLA PERFORMANCE

4.1 I SOGGETTI INTERNI ALL'ENTE

Organi di indirizzo politico amministrativo

Agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nel rispetto di quanto definito dalla Parte I, Titolo III del T.U.E.L. D.Lgs. n. 267/2000 e dallo Statuto dell'Ente, con riferimento alla performance, competono le seguenti funzioni:

- **Performance organizzativa:**

per quanto riguarda la fase del ciclo della performance relativa alla pianificazione e programmazione, compete la fissazione degli obiettivi strategici e operativi del DUP (Consiglio comunale su proposta della Giunta comunale) e la definizione degli obiettivi esecutivi (Giunta comunale in raccordo con il Direttore Generale e i Dirigenti Responsabili di Settore);

per quanto riguarda la fase del ciclo della performance relativa alla misurazione, valutazione e rendicontazione, compete l'approvazione di:

- Stati di attuazione, approvati dalla Giunta comunale previa relazione del Nucleo di valutazione
- Stato di attuazione del DUP, approvato dal Consiglio
- Relazione sulla gestione, approvata dal Consiglio
- Relazione sulla performance, previa validazione del Nucleo di valutazione in merito alla valutazione della performance, approvata dalla Giunta;

- **Performance individuale:** la Giunta comunale approva con proprio atto l'esito complessivo della valutazione della performance individuale dei dirigenti;

Al Sindaco spetta la verifica finale, dopo la validazione del Nucleo di Valutazione, dei risultati raggiunti con riferimento al Direttore generale, al Segretario generale, al Dirigente dell'Avvocatura civica.

Nucleo di valutazione

Il Nucleo di valutazione è costituito secondo quanto definito nel Regolamento di Organizzazione.

Lungo tutto il ciclo della performance fornisce un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP.

Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta da ultimo con il D.Lgs. n. 74/2017, alcune delle principali funzioni attribuite ai fini della performance sono²¹:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa;
- formulare parere vincolante relativamente al Sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché effettuare tutte le operazioni di controllo e verifica stabilite nelle leggi, dai regolamenti dell'Ente, nei contratti collettivi di lavoro e in ogni altro atto o provvedimento che il Sindaco e la Giunta ritengano opportuno emanare;
- verificare e validare le proposte di obiettivi esecutivi e di attività gestionali da inserire nel Piano Performance (confluito nel PIAO) e portafoglio di attività;
- verificare e validare le rendicontazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi esecutivi e delle attività gestionali al 30 giugno e al 31 dicembre, predisponendo apposita relazione, da sottoporre all'approvazione della Giunta comunale;
- valutare la performance di ente, mediante l'analisi delle risultanze del processo di misurazione della

²¹ Si vedano tutte le funzioni complete definite nel Regolamento di organizzazione

performance organizzativa;

- proporre alla Giunta comunale, per l'approvazione definitiva, gli esiti della graduazione delle posizioni dirigenziali e di elevata qualificazione;
- validare i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi ed attività ed assegnati alla Direzione generale, da sottoporre alla verifica del Sindaco per la valutazione della performance individuale del Direttore generale;
- validare il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Sindaco al Segretario generale, ai fini della valutazione della performance individuale, sulla base della relazione dei risultati raggiunti nel corso dell'anno precedente predisposta dal Segretario generale da trasmettere al Sindaco;
- verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e quelli indicati nel Piano Performance (confluito nel PIAO), valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori;
- verificare, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- verificare i contenuti della Relazione annuale anticorruzione in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- verificare l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati dall'amministrazione, quali strumenti utili ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance;
- realizzare l'ascolto diretto dei cittadini, anche in forma associata, che partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, in merito al grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite ed in particolare attraverso la presa visione del Piano annuale della qualità prima dell'adozione dello stesso da parte della Giunta comunale, la presa visione delle risultanze e dei report delle indagini di *customer satisfaction* svolte, il monitoraggio del Piano annuale della qualità, in sede di verifica del 30 giugno e del 31 dicembre delle rendicontazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi esecutivi e delle attività gestionali;
- promuovere iniziative volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- svolgere ogni altra funzione eventualmente affidata dalla Giunta Comunale, compatibile con le prerogative previste dalla legge.

Struttura tecnica permanente a supporto del Nucleo di valutazione

È costituita, presso il Nucleo di Valutazione, una apposita struttura tecnica permanente di supporto, ai sensi dell'art. 14, comma 9 del D.Lgs. n. 150/2009.

La struttura svolge le attività istruttorie connesse alle seguenti funzioni:

- Sistema di programmazione e controlli (con particolare riferimento al PIAO e relativi stati di avanzamento);
- Metodologia e sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale e organizzativa;
- Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa;
- Misurazione e Valutazione della Performance individuale dei dirigenti;
- Sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali e di elevata qualificazione e relative graduazioni;
- Benessere organizzativo;
- Sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini Trasparenza e anticorruzione.

L'individuazione del responsabile e dei componenti della struttura è disposta con atto del Direttore Generale.

Dirigenti Responsabili di Settore

Ai dirigenti di settore, titolari di Centri di Responsabilità, compete, sentiti gli assessori di riferimento, la formulazione delle proposte dei piani, programmi, obiettivi e attività nella fase della pianificazione e programmazione nonché le verifiche dei risultati nella fase della rendicontazione, oltre alla valutazione del personale così come riportata nel capitolo relativo alla performance individuale.

Dirigenti di servizio e titolari di incarichi di elevata qualificazione

I dirigenti di servizio e i titolari di incarichi di elevata qualificazione partecipano al processo di programmazione e controllo, al processo di monitoraggio e rendicontazione ed infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

Personale

Tutto il personale dell'ente partecipa al processo valutativo, dalla fase dell'informazione sulla pianificazione/programmazione alla fase di valutazione ed erogazione dei premi.

4.2 I SOGGETTI ESTERNI ALL'ENTE: LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI

Il D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, oltre alle relative Linee Guida della presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, dispongono in materia di potenziamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance, con particolare riferimento da un lato, all'attuazione di politiche e al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, da rendicontarsi agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi; dall'altro, alla multidimensionalità della misurazione e valutazione della performance dell'azione amministrativa, che richiede la rilevazione di indicatori di diversa tipologia (efficacia interna/esterna, efficienza, economicità, impatto) in diversi documenti di programmazione tra loro integrati.

Viene attribuito un ruolo istituzionale alla partecipazione dei cittadini e degli utenti nella misurazione della performance negli Enti locali; il D.Lgs. del 25 maggio 2017, n. 74, emanato in attuazione dell'art. 17, c.1, lettera r), della l. 7 agosto 2015, n. 124, introduce infatti, tra le altre cose, modifiche che si riferiscono alla partecipazione di cittadini e utenti nei processi di valutazione della performance degli enti locali.

Le principali nuove norme che fanno riferimento alle opinioni espresse da chi utilizza i servizi sono le seguenti:

- a) il nuovo testo dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, riferendosi alla funzione di misurazione e valutazione della performance, precisa che la stessa è svolta anche dai cittadini e dagli utenti, che partecipano secondo quanto stabilito negli articoli 8 e 19-bis del D.Lgs. n. 150/2009;
- b) l'art. 8 dedicato alla performance organizzativa abbina l'attuazione delle politiche al "conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività"; l'art. 8 del decreto, che definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, asserisce che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa deve concernere, tra le altre cose, 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) l'art. 14 dedicato all'organismo indipendente di valutazione, ribadisce che gli OIV, nel validare la Relazione della performance, devono tenere conto "anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti...";

Art. 14 comma 4-bis. Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'art. 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'art. 7.

4-ter. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti

- d) l'art. 19 è stato integrato da un art. 19-bis, e prevede il coinvolgimento dei soggetti esterni nei processi di valutazione e chiama in causa anche gli "utenti interni" all'amministrazione, chiamati ad esprimere pareri sui servizi strumentali.

Inoltre, anche la legge 7 dicembre 2012 all'art. 3 sui controlli degli enti locali (tra cui il controllo della qualità dei servizi erogati), opera un significativo potenziamento della funzione di partecipazione al ciclo di gestione della performance da parte dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici.

L'intento del legislatore è quello di rendere strutturale il coinvolgimento del cittadino al fine di integrare nella valutazione delle performance organizzativa anche le valutazioni espresse dagli utenti sui servizi erogati e sulle attività dell'Amministrazione.

Su questa direttrice di sviluppo normativo sono state emanate le Linee guida n. 4 sulla Valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche del Dipartimento della Funzione Pubblica il 28 Novembre 2019, le quali delineano la metodologia per far confluire tra gli indici di composizione della performance organizzativa anche i dati relativi alla soddisfazione dei cittadini, attraverso un percorso a step progressivi volti in una fase iniziale a coinvolgere il cittadino solo nella fase di valutazione e progressivamente nella riprogettazione e co-progettazione dei servizi e attività sottoposte a valutazione partecipativa.

La valutazione della qualità percepita ed effettiva dei servizi, assunte entrambe quali dimensioni imprescindibili della valutazione della performance organizzativa, viene quindi investita di una rilevanza anche formale, oltre che inserirsi a pieno titolo tra i controlli obbligatori dell'ente locale; tutto ciò ha imposto all'ente una pianificazione strategica e centralizzata degli interventi, nonché una necessaria definizione di criteri di priorità rispetto alla stessa.

Allo stato attuale, il Comune di Modena, nell'ambito del ciclo della performance, garantisce la partecipazione dei cittadini al ciclo di valutazione della performance e del controllo della qualità dei servizi nei seguenti ambiti:

1. Rilevazione della **qualità percepita** tramite indagini di customer e di opinione.
2. Rilevazione della **qualità effettiva**, intesa come sistema di indicatori e standard di qualità riferiti a attività, prodotti e servizi rivolti agli utenti.
3. La valutazione dell'**impatto** che costituisce un altro strumento di "partecipazione ed inclusione" poiché rilevare gli outcome significa osservare le trasformazioni dei comportamenti dei beneficiari diretti di una politica o di un servizio e gli impatti sulla società che è possibile generare attraverso l'azione dell'amministrazione, in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini.

Rispetto ai punti 1 e 2, nel Comune di Modena annualmente viene definito, congiuntamente ai settori interessati, il piano di lavoro da sottoporre alla Giunta, che adotta il Piano della qualità all'interno del PIAO, i cui progetti sono recepiti negli strumenti di programmazione dell'ente che ciascun settore definisce.

Nel Piano annuale della qualità vengono definite le indagini di soddisfazione dell'utenza e di opinione e quelle svolte con cadenze regolari (biennali, triennali, ecc.) - in modo tale da potere osservare anche il trend degli esiti delle stesse e quindi attuare nel tempo adeguate azioni di miglioramento - la stesura o aggiornamento delle carte dei servizi e dei relativi indicatori e standard di qualità, utili anche ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'ente.

Gli indicatori per la misurazione della qualità effettiva sono impiegati anche negli strumenti di controllo di gestione, con riferimento all'efficacia dell'azione amministrativa, e di qualità, relativamente alle Carte dei Servizi dell'Amministrazione.

Gli esiti delle indagini di gradimento vengono quindi pubblicati nella apposita sezione "Trasparenza" del sito istituzionale del Comune di Modena <http://www.comune.modena.it/il-comune/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/indagini-sulla-soddisfazione-dellutenza-dei-servizi-comunali>. Per quanto concerne i rapporti di ricerca relativi ai sondaggi di opinione vengono invece pubblicati sul sito <http://www.comune.modena.it/qualita-dellente>. I risultati delle indagini di soddisfazione e di opinione sono quindi presi in considerazione per la formulazione di piani di miglioramento dei servizi e dei processi di lavoro.

In tale ambito, il Nucleo di Valutazione realizza l'ascolto diretto dei cittadini, anche in forma associata, che partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, in merito al grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite ed in particolare attraverso la presa visione

del Piano annuale della qualità prima dell'adozione dello stesso da parte della Giunta comunale, la presa visione delle risultanze e dei report delle indagini di *customer satisfaction* svolte, il monitoraggio del Piano annuale della qualità, in sede di verifica del 30 giugno e del 31 dicembre delle rendicontazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi esecutivi e delle attività gestionali compresi nel Piano Esecutivo di Gestione (confluito nel PIAO).

Rispetto alla valutazione di cui al punto 3, gli indicatori rappresentano la dimensione dell'efficacia sociale od esterna e quella dell'impatto, e in genere sono accompagnati da dati di contesto per facilitare la comprensione dei fenomeni.

La normativa relativa al DUP (allegato n. 4/1 al D.Lgs. n. 118/2011) non indica obblighi specifici, richiede solo la "valutazione corrente e prospettica 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", preliminare alla vera e propria individuazione degli indirizzi strategici dell'Amministrazione. Il Comune di Modena ha tuttavia adottato in via sperimentale, a partire dalla Relazione sulla Gestione 2018, una piattaforma che consente di visualizzare ed approfondire indicatori di impatto e di efficacia sociale (esterna), per le politiche definite nel Documento Unico di Programmazione (DUP) dell'Ente. Tale rappresentazione è fornita innanzitutto in formato di "Infografica" (<https://modena.accountabilitypa.it/>): ciò al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei dati, consentendo così di predisporre un documento sintetico, chiaro e di immediata comprensione per i cittadini e gli altri utenti finali dei servizi dell'Amministrazione.

Nella Relazione sulla Gestione è quindi possibile trovare le infografiche per ogni politica, unitamente agli stati di attuazione testuali dei programmi, e alla situazione delle relative risorse di spesa corrente e in conto capitale.

Infine, al fine di mettere a sistema le diverse tipologie di indicatori utilizzati nell'Ente, è stato avviato un percorso di raccolta, organizzazione e gestione dei diversi indicatori presenti a tutti i livelli dell'amministrazione per creare un unico database dal quale attingere per rendicontare in modo sempre più trasparente l'attività dell'Amministrazione nei diversi strumenti di rendicontazione.

5. DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONE E SISTEMI PREMIANTI

L'esito della valutazione della performance, come sopra descritta nelle sue diverse componenti (performance organizzativa e performance individuale), costituisce il riferimento e il presupposto esclusivo per la quantificazione e l'erogazione dei premi per i dirigenti e per il personale correlati alla performance.

La definizione dei premi in oggetto si evince dalla normativa vigente ed in particolare nel Titolo III "Merito e premi" del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e nei CCNL della dirigenza e del comparto enti locali.

Ai sensi del D.Lgs n. 150/2009 - art. 18 "Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance":

"1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di *sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.*

2. È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto."

In base all'art. 19. "Criteri per la differenziazione delle valutazioni":

"1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato."

I sistemi premianti correlati alle valutazioni di cui al punto precedente devono quindi essere selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzare i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici.

Per quanto concerne la dirigenza, l'art. 30 del CCNL triennio 2016 – 2018 "Differenziazione e variabilità della retribuzione di risultato" stabilisce che:

"1. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione della performance conseguiti dai dirigenti, dai dirigenti amministrativi tecnici e professionali e dai segretari comunali e provinciali, fermo restando che la sua erogazione può avvenire, nel rispetto delle vigenti previsioni di legge in materia, solo a seguito del conseguimento di una valutazione positiva.

2. Nell'ambito di quanto previsto al comma 1, ai dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate, in base al sistema di valutazione adottato dall'amministrazione, è attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30%, rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato. Gli enti che abbiano dato attuazione alla disciplina di cui al comma 5 possono definire un minor valore percentuale, comunque non inferiore al 20%.

3. La misura percentuale di cui al comma 2 è definita in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 45, comma 1, lett. b) e di cui all'art. 66 (Contrattazione integrativa: materie), comma 1, lett. b).

4. Nelle medesime sedi di contrattazione integrativa di cui al comma 3 è altresì definita una limitata quota massima di dirigenti valutati a cui viene attribuito il valore di retribuzione di risultato definito ai sensi del comma 3."

Per i titolari di incarichi di elevata qualificazione l'art. 17, comma 4, del CCNL funzioni locali triennio 2019-2021 prevede che "Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato degli incarichi di EQ, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutti gli incarichi previsti dal proprio ordinamento."

Per il personale, l'art. 81, "Differenziazione del premio individuale" stabilisce che:

"1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 80, comma 2, lett. b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

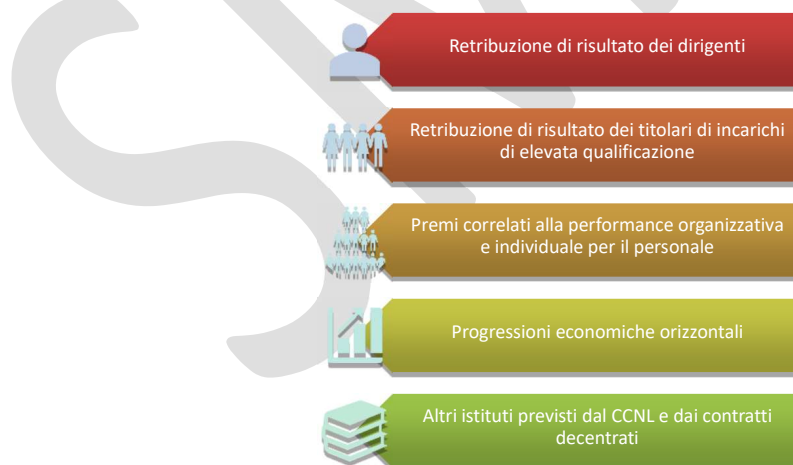
2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi destinati al personale ai sensi del comma 1. Gli enti che abbiano dato attuazione alla disciplina di cui al comma 4 possono definire un minor valore percentuale, comunque non inferiore al 20%.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

4. In sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7 del presente CCNL è possibile correlare l'effettiva erogazione di una quota delle risorse di cui all'art. 79 comma 2 lett. c) (Fondo risorse decentrate: costituzione) del presente CCNL, al raggiungimento di uno o più obiettivi riferiti agli effetti dell'azione dell'ente nel suo complesso, oggettivamente misurabili."

Sulla base di quanto definito dai rispettivi CCNL, i contratti integrativi decentrati stabiliscono la quantificazione, le modalità ed i criteri di erogazione dei premi correlati alla valutazione della performance, con particolare riferimento a:

- Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- Retribuzione di risultato dei titolari di incarichi di elevata qualificazione;
- Premi correlati alla performance organizzativa per il personale;
- Premi correlati alla performance individuale per il personale;
- Progressioni economiche orizzontali.



6. QUADRO SINOTTICO RELATIVO AGLI STRUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

	Predisposto da	Proposto/approvato con	Approvati da/con	Termini di adozione	Normativa di riferimento	Note
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE						
Indirizzi di governo	Sindaco		Deliberazione del Consiglio comunale	Presentazione nella prima seduta del nuovo Consiglio Approvazione da parte del Consiglio entro 15. Gg da prima seduta	Art. 46 D.Lgs.267/2000 Allegato 4/1, D.Lgs. 118/2011. Art. 2 Art. 35 Statuto	
DUP sezione strategica	Assessori	Deliberazione Giunta comunale	Deliberazione del Consiglio comunale	Entro 31 luglio la Giunta deve presentarla a Consiglio Entro 15 novembre il Consiglio approva nota di aggiornamento	Art. 170 D.Lgs.267/2000 All. 4/1 D.Lgs. 118/2011, artt. 4.2, 8. 8.1., 8.2 Art. 10 Regolamento di contabilità Art. 41 Regolamento organizzazione	
DUP sezione operativa	Assessori	Deliberazione Giunta comunale	Deliberazione del Consiglio comunale	Entro 15 novembre (tempistica del bilancio)	Art. 170 D.Lgs.267/2000 Artt. 4.2, 8. 8.1., 8.2 All. 4/1 D.Lgs. 118/2011 Art. 10 Regolamento di contabilità Art. 41 Regolamento organizzazione	Il DUP Seo è presentato insieme alla nota di aggiornamento del Dup Ses e allo schema del bilancio di previsione
Piano esecutivo di gestione	Proposta del Direttore generale alla Giunta		Deliberazione Giunta comunale	Entro 20 giorni da approvazione del Bilancio	Artt. 169, 108, 197 D.Lgs.267/2000 Art. 10 All. 4/1 D.Lgs. 118/2011 Art. 14 Regolamento contabilità Art. 42 Regolamento organizzazione	

Piano integrato di attività e organizzazione	Proposte obiettivi e attività dei dirigenti di settore	Verifica e validazione del Nucleo di valutazione Presentazione del Direttore generale alla Giunta	Deliberazione Giunta comunale	31.1 o 30 giorni dopo Bilancio di previsione	D.L. 80/2021 convertito con modificazioni nella Legge 113/2021 e relativi decreti attuativi	
RENDICONTAZIONE						
Relazione di fine mandato	Sindaco			Non oltre il novantesimo giorno antecedente la data di scadenza del mandato	D.Lgs. 149/2011 DM 26.4.2013	Certificazione dell'Organo di revisione
Stato di attuazione DUP (primo sem.)	Assessori	Deliberazione Giunta Comunale	Deliberazione Consiglio Comunale	Entro 31 luglio	Art. 4.2. All. 4/1 D.Lgs. 118/2011 Art. 15 comma 8 e 9 Regolamento di contabilità Art. 5 Regolamento dei controlli interni	Allegato alla Delibera di verifica degli equilibri di bilancio
Relazione sulla gestione	Assessori	Deliberazione Giunta Comunale	Deliberazione Consiglio Comunale	Entro 30 aprile (anno successivo)	Art. 11 comma 6 D.Lgs. 118/2011 Art. 231 D.Lgs.267/2000 Art. 31 Regolamento di contabilità Art. 6 Regolamento dei controlli interni	Validazione da parte del Nucleo di valutazione Allegato al Rendiconto sulla gestione
Relazione sulla performance	Nucleo di valutazione	Deliberazione Giunta Comunale			Art. 169 comma 3 bis D.Lgs. 267/2000 Art. 10 comma 1 bis D.Lgs. 150/2009 Artt. 42 - 45 Regolamento organizzazione Titolo 3 – 6 Regolamento	

					dei controlli interni	
Stato di attuazione infrannuale	Dirigenti di settore		Deliberazione Giunta comunale	Entro 30.6	Art. 45 Regolamento di organizzazione	Validazione da parte del Nucleo di valutazione
Stato di attuazione annuale	Dirigenti di settore		Deliberazione Giunta comunale	Entro 31.12	Art. 45 Regolamento di organizzazione	Validazione da parte del Nucleo di valutazione

PERFORMANCE INDIVIDUALE

	Predisposto da	Proposto/approvato con	Approvati da/con	Termini di adozione	Normativa di riferimento	Note
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE						
PIAO	Dirigenti di settore	Il Nucleo di valutazione verifica e valida (verbali) Il Direttore generale lo presenta alla Giunta	Deliberazione Giunta comunale	Entro 20 giorni da approvazione del Bilancio	D.L. 80/2021 convertito con modificazioni nella Legge 113/2021 e relativi decreti attuativi	
RENDICONTAZIONE						
Stato di attuazione	Dirigenti di settore	Validazione Nucleo	Deliberazione Giunta comunale	Entro 31.12	Art. 45 Regolamento di organizzazione	Validazione da parte del Nucleo di valutazione
Schede di valutazione della performance individuale	Dg per Dirigenti di settore Dirigenti di settore per dirigenti di servizio, elevate qualificazioni e personale		Deliberazione Giunta comunale (per risultato EQ-e dirigenti)	Entro 30.06	D. lgs 150/2009 D. lgs 74/2017 CCNL Artt. 47 e 48 - del Regolamento di organizzazione	Monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema da parte del Nucleo di valutazione

Indice delle figure

Figura 1 ambiti di valutazione.....	5
Figura 2 fasi e documenti del ciclo della performance.....	6
Figura 3 ciclo della performance	9
Figura 4 sistema di programmazione e controllo e "albero della programmazione"	11
Figura 5 sezione strategica del dup	19
Figura 6 missioni, programmi, indirizzi e obiettivi strategici, obiettivi operativi	22
Figura 7 sistema ed articolazione degli obiettivi	24
Figura 8 contenuti della pianificazione strategica e operativa.....	30
Figura 9 contenuti della programmazione operativa ed esecutiva.....	30
Figura 10 ambiti di valutazione della performance organizzativa.....	39
Figura 11 valutazione dell'output.....	41
Figura 12 ambiti della valutazione della performance organizzativa.....	43
Figura 13 graduatoria di rischio di controllo interno anno 2017 - corte dei conti	47
Figura 14 performance di ente e delle singole strutture organizzative.....	51
Figura 15 misurazione consequenziale degli obiettivi attesi in base all'albero delle performance.....	54
Figura 16 valutazione performance organizzativa: dimensioni e rilevanza relativa.....	57
Figura 17 rendicontazione della programmazione strategica e operativa.....	68
Figura 18 performance organizzativa	71
Figura 19 gli strumenti della rendicontazione della performance organizzativa	71
Figura 20 ciclo della programmazione e dei controlli e ciclo della performance.....	74

Indice delle tabelle

Tabella 1 ESEMPIO DI struttura e collegamenti FRA obiettivi nel dup ses, seo E piao.....	31
Tabella 2 la struttura degli obiettivi esecutivi nella procedura	31
Tabella 3 la struttura delle attività gestionali nella procedura.....	33
Tabella 4 misurazione e valutazione della performance organizzativa - da compilare nella relazione sulla performance	58
Tabella 5 ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa - Art. 8 D.Lgs. n. 150/2009 e smvp del comune di modena	60
Tabella 6 cronoprogramma della rendicontazione	69
Tabella 7 dimensioni delle performance e tipologie di controllo.....	73