

**Allegato C**

**alla delibera di Giunta Comunale  
2020/123 del 21/7/2020**

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**



## INDICE

1. Introduzione	pag. 5
2. Obiettivi e principi del sistema di misurazione e valutazione della performance	pag. 6
3. La struttura organizzativa	pag. 8
4. La descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa	pag. 10
4.1 - Il collegamento con i documenti di programmazione e bilancio	pag. 12
4.2 - Il sistema degli obiettivi e degli indicatori	pag. 21
4.2.1 - Metodologia	pag. 21
4.2.2 - Le modalità per la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance	pag. 24
4.3 - Il ciclo delle performance	pag. 25
4.4 - Le fasi, i soggetti e le responsabilità del ciclo delle performance	pag. 30
4.5 - Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 31
4.6 - Il Sistema informativo a supporto del ciclo della performance	pag. 33
5. La descrizione del sistema di valutazione della performance individuale	pag. 34
5.1 - Il raccordo tra performance organizzativa e performance individuale	pag. 34
5.2 - La valutazione della performance individuale dei titolari di posizioni dirigenziali	pag. 35
5.2.1 La valutazione della performance individuale del Segretario Generale	pag. 35
5.2.2 La valutazione della performance individuale del Direttore Generale	pag. 36
5.2.3 La valutazione della performance individuale dei dirigenti	pag. 37
5.2.4 Le fasi e i soggetti della valutazione	pag. 41
5.2.5 L'autovalutazione delle competenze e dei comportamenti	pag. 42
5.2.6 Procedura di conciliazione	pag. 43
5.3 - La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative	pag. 43
5.3.1 Le fasi e i soggetti della valutazione	pag. 44
5.3.2 Procedura di conciliazione	pag. 45
5.4 - La valutazione della performance individuale del personale non dirigente	pag. 45
5.4.1 - Le fasi e i soggetti della valutazione	pag. 46
5.5 - Il sistema premiante	pag. 47
5.5.1 - Dirigenti	pag. 47
5.5.2 - Posizioni organizzative	pag. 48
5.5.3 - Personale non dirigente	pag. 48
5.5.4 - Bonus annuale delle eccellenze	pag. 49
5.4.5 - Premio annuale dell'innovazione	pag. 49
6. La Trasparenza	pag. 50
6.1 - Integrazione tra piano anticorruzione e piano della performance	pag. 51

ALLEGATI	pag. 53
----------	---------



## 1. INTRODUZIONE

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

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

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

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

Obiettivo di questo documento è quello di delineare il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Reggio Emilia. Il documento, che si ispira nella sua stesura anche agli indirizzi e alle indicazioni di carattere generale contenuti nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 del dicembre 2017, dopo una parte introduttiva in cui sono definiti ed elencati gli obiettivi e i principi alla base del sistema stesso e l'attuale articolazione organizzativa del Comune, si focalizza sugli ambiti oggetto di misurazione e valutazione.

In particolare, il sistema permetterà la misurazione del grado di attuazione della strategia, degli impatti, del portafoglio delle attività e dei servizi e, non da ultimo, dello stato di salute dell'Ente, individuando fasi, tempi, modalità e soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce, inoltre, le modalità di collegamento e integrazione con i documenti di programmazione e di bilancio esistenti ed, in particolare, il Documento Unico di Programmazione (DUP). Il Piano delle performance si raccorda infatti con l'intero ciclo della programmazione economico-finanziaria dell'Ente.

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

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

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

Il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente è l'obiettivo alla base della definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Comune di Reggio Emilia. Tale sistema trae il proprio fondamento dai principi del D.lgs. 150 del 2009 e successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017, dalle delibere dell'ANAC nonché dalla letteratura accademica in materia e dalle migliori pratiche nazionali ed internazionali. Il sistema di misurazione e valutazione della performance persegue i seguenti fini:

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

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

La struttura del sistema di misurazione e valutazione della performance permette il collegamento tra risorse, processi, risultati ed effetti ultimi dell'azione amministrativa nonché tra gli altri sistemi di controllo attualmente in uso nel Comune come previsto dal regolamento dei controlli interni approvato con atto di CC in data 28/01/2013 (I.D. n. 11 - P.G. n. 2068). Il sistema è strutturato in modo tale da:

- garantire la selettività nella scelta degli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse;

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione delle cause degli eventuali scostamenti;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance assicurando il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza (pubblicazione delle informazioni sul sito internet, individuazione dei soggetti responsabili).

### 3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Con Deliberazione di G.C. n. 194 del 29/11/2019, *“Indirizzi per la revisione organizzativa dell’Ente, modifiche al Regolamento sull’ordinamento generale degli uffici e dei servizi e avvio delle procedure selettive per la stipula di contratti a tempo determinato di qualifica dirigenziale”*, è stato avviato un percorso di revisione della struttura organizzativa comunale al fine di:

- perseguire una maggiore chiarezza nella ripartizione delle competenze tra le diverse articolazioni organizzative, recuperando quale criterio determinante nelle logiche di aggregazione delle strutture organizzative l’omogeneità di funzioni, ambiti disciplinari, know how, competenze;
- semplificare i meccanismi di funzionamento, di coordinamento ed i processi decisionali, perseguendo una maggiore linearità dei meccanismi di programmazione e controllo e di regolazione dei processi di lavoro;
- garantire un maggiore presidio e controllo ad alcune funzioni ritenute particolarmente critiche per il funzionamento generale dell’Ente, fra tutte le funzioni di affidamento di lavori, servizi e forniture;
- assicurare un presidio strutturale a tematiche innovative lanciate dal mandato amministrativo 2019 - 2024, traducendo sul piano organizzativo nuove e diverse politiche, nuovi e diversi programmi ed obiettivi.

Sul piano macrostrutturale si è proceduto ad una re-distribuzione delle funzioni all’interno delle Aree (aggregazioni di 1° livello) allo scopo di meglio focalizzare la mission e il ruolo organizzativo di queste strutture, rafforzandone la funzione di coordinamento interno/esterno e il contributo ai processi di pianificazione e controllo strategico delle politiche dell’Ente. Le Aree, infatti, devono rappresentare lo snodo organizzativo in grado di facilitare la traduzione degli obiettivi strategici dell’Amministrazione in attività gestionali all’interno delle strutture dell’Area, sviluppare l’interconnessione tra le diverse Aree funzionali e contribuire alla direzione strategica dell’Ente.

In questa prospettiva sono stati ridefiniti sia i criteri di aggregazione delle macro-funzioni all’interno delle Aree, sia i criteri di sub-articolazione di tali funzioni all’interno delle strutture di secondo livello.

L’attuale macrostruttura - operativa dal 01/02/2020 - è dunque organizzata in 7 Aree di coordinamento secondo un modello sostanzialmente divisionale; di queste, 6 aree sono dedicate alla gestione e allo sviluppo di prodotti e servizi per il governo e lo sviluppo della città (aree di line) e 1 area è, invece, dedicata al presidio e alla valorizzazione delle risorse interne strumentali (area di staff).

Le sei aree di line sono aggregate in base ad un criterio di affinità ed interdipendenza dei servizi erogati e delle competenze tecniche necessarie alla loro realizzazione. L’area di staff accorpa, invece, tutte le funzioni trasversali (servizi di supporto e tecnostruttura) essenziali per garantire il funzionamento generale dell’organizzazione comunale e coerenza operativa trasversale tra le diverse strutture dell’Ente.

Le Aree di coordinamento si articolano al proprio interno in strutture di secondo livello a presidio dirigenziale, con finalità diversificate:

- Servizi: presidio di processi definiti e stabili

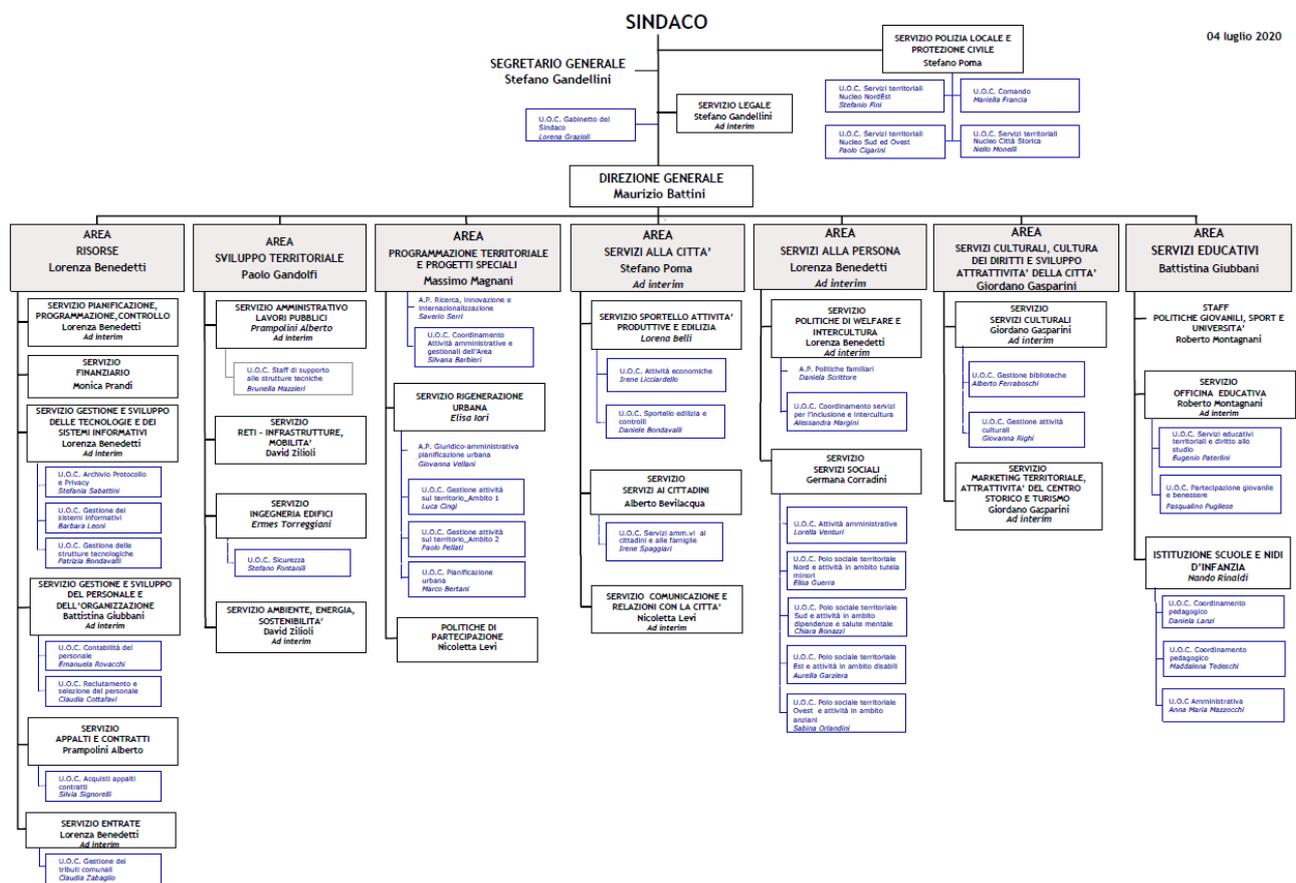
- Unità di progetto: coordinamento di progetti complessi
- Strutture di presidio delle politiche pubbliche (Policy): coordinamento di programmi integrati

Possono essere, inoltre, presenti una o più posizioni dirigenziali di staff cui sono affidati compiti specialistici di consulenza, studio e ricerca.

All'interno delle strutture secondo livello sono collocate posizioni organizzative per la gestione operativa di specifici settori di attività (Responsabile Unità organizzativa complessa) o per il presidio di particolari domini professionali di specializzazione (Alta professionalità).

Si riporta in seguito la struttura organizzativa dell'ente aggiornata al 4 luglio 2020.

Figura 1. Organigramma del Comune di Reggio Emilia al 4 luglio 2020



#### 4. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa, coerentemente al sistema di obiettivi definiti nel Piano della performance e rendicontati nella Relazione sulla performance, è orientata alla valutazione e misurazione dei seguenti ambiti:

- Misurazione del grado di attuazione della strategia;
- Misurazione degli impatti;
- Misurazione del portafoglio delle attività e dei servizi;
- Misurazione dello stato di salute.

**La misurazione del grado di attuazione della strategia** si realizza 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, quindi, se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

**La misurazione degli impatti** analizza la capacità dell'amministrazione di contribuire a dare risposta ai bisogni della collettività. Si tratta di bisogni per i quali l'azione dell'amministrazione rappresenta solo uno degli elementi che contribuiscono alla realizzazione degli stessi. Si valuta, quindi, la produzione di effetti sull'ambiente di riferimento e sulla collettività, rilevando il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive. La valutazione dell'impatto si inserisce 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.

L'Osservatorio delle Politiche, collocato presso il Servizio pianificazione, programmazione e controllo e composto da funzionari specializzati in analisi dati e analisi statistiche, è lo strumento che supporta la rilevazione e la misurazione dei valori target definiti, attraverso un confronto nello spazio e nel tempo degli indicatori. In particolare, l'Osservatorio si pone l'obiettivo di valutazione del grado di attuazione della strategia e degli impatti prodotti dall'azione amministrativa (outcome), rispetto ad aree di priorità di mandato. Si tratta di 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 e miglioramento delle politiche.

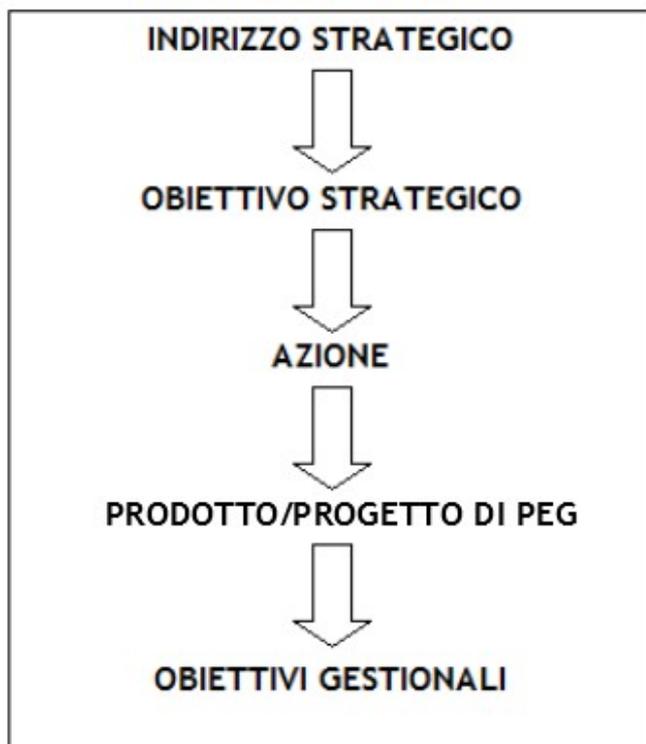
**La misurazione del portafoglio delle attività e dei servizi** permette di misurare e valutare in maniera unitaria lo stock di attività e servizi che l'amministrazione è chiamata a svolgere. Tale stock in parte deriva dalle attività che l'amministrazione svolge per mandato istituzionale, in parte risente del mutare delle condizioni ambientali, in parte si modifica per effetto dell'implementazione dei progetti strategici. Dagli obiettivi strategici discendono, infatti, gli obiettivi gestionali previsti nel Piano esecutivo di gestione attraverso un sistema a cascata degli obiettivi.

L'integrazione è gestita attraverso un sistema informativo (Jente) che permette di legare gli obiettivi attraverso un processo di dipendenze e di associare gli obiettivi alle risorse finanziarie e umane. In particolare, viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e di servizi, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti per arrivare ad una valutazione ex post del livello di attività effettivamente realizzato.

L'attivazione dei progetti strategici e l'erogazione di un adeguato stock di attività e servizi non esauriscono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance di un'amministrazione pubblica. Altrettanto importante è misurare e valutare **lo stato di salute del Comune**, 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.

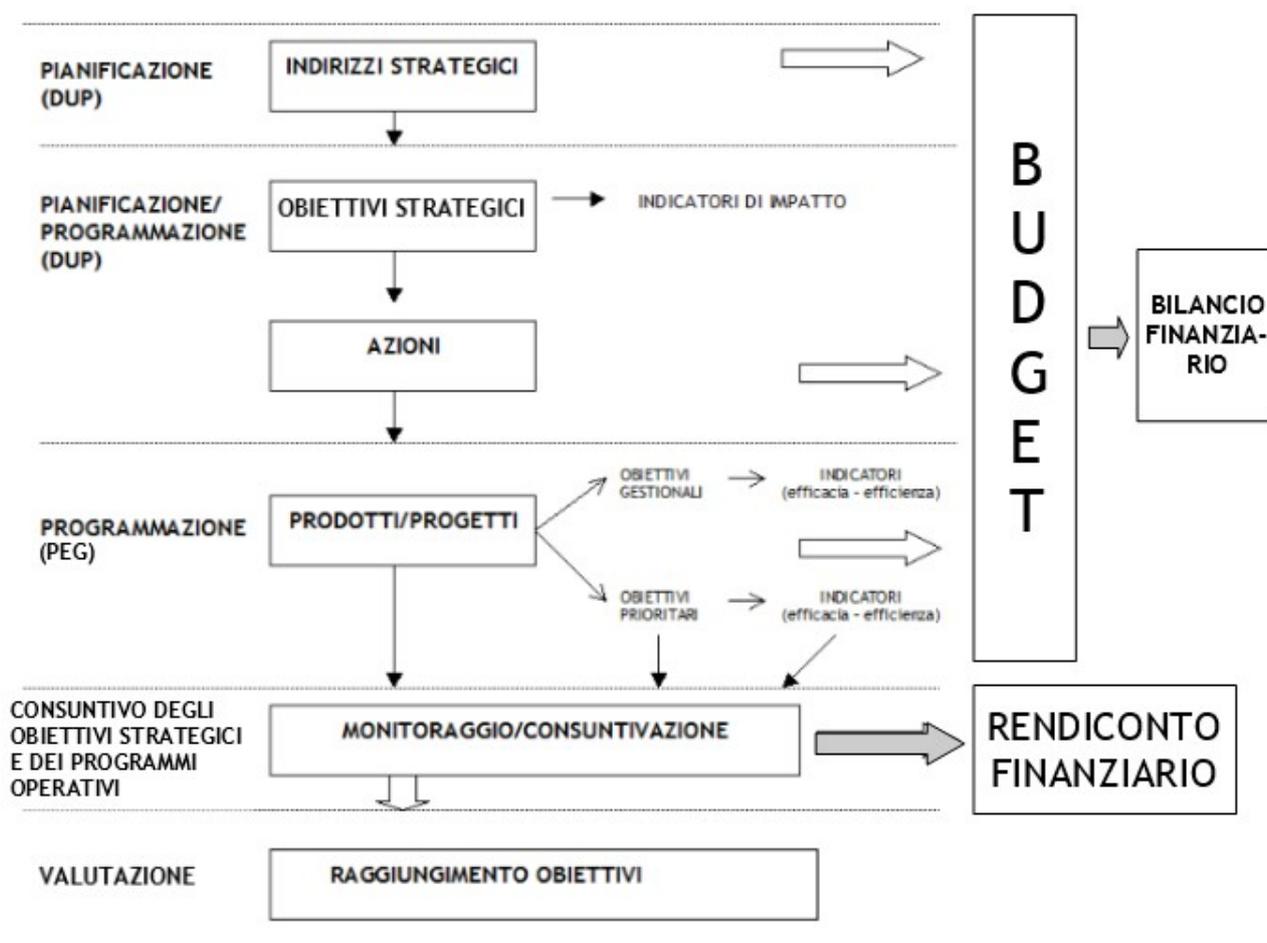
Come evidenziato nelle figure 2 e 3, ogni prodotto/progetto del PEG è collegato ad un obiettivo e indirizzo strategico, permettendo in questo modo di evidenziare il contributo degli obiettivi gestionali individuati nel PEG alla performance organizzativa. Ad ogni obiettivo e indirizzo strategico vengono quindi associati indicatori target che misurano la performance organizzativa dell'ente ed il suo stato di salute.

**Figura 2. Il sistema di misurazione della performance**



La figura 3 sintetizza il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Reggio Emilia e il raccordo tra i diversi documenti di programmazione e bilancio dell'Ente. Come si evince, tale sistema è strutturato in modo tale da legare univocamente indirizzi, obiettivi strategici ed azioni strategiche a prodotti e servizi. Le risorse allocate a ciascuna azione sono definite partendo dal raggruppamento delle risorse attribuite a ciascun progetto/prodotto in cui esso si articola.

**Figura 3. Il sistema di misurazione delle performance del Comune di Reggio Emilia**



La sequenza dettagliata delle fasi di programmazione e valutazione è evidenziata nella Tabella 1 (pag. 30).

#### 4.1 - Il collegamento con i documenti di programmazione e bilancio

La figura 3 evidenzia i collegamenti con i documenti di programmazione e bilancio. Le fasi di pianificazione e programmazione sono infatti collegate con il Documento Unico di Programmazione e con il Bilancio Pluriennale.

Il DUP è uno degli strumenti principali della programmazione e costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti

di programmazione (Bilancio, PEG, Piano delle Performance, Piano degli Indicatori, Rendiconto). Il DUP evidenzia le risorse finanziarie previste per ogni indirizzo e obiettivo strategico.

Ogni anno gli obiettivi strategici contenuti nel DUP sono verificati nel documento relativo allo stato di attuazione dei programmi che rendiconta i programmi, le attività realizzate e i risultati conseguiti nel corso dell'anno, valutati tramite il raggiungimento degli indicatori target.

Nel rendiconto finanziario sono evidenziate le risorse finanziarie consuntivate per ogni indirizzo e obiettivo strategico.

Le successive figure (dalla 4 alla 9) riepilogano gli indirizzi/obiettivi strategici dell'amministrazione comunale di Reggio Emilia identificati nel DUP. Per ciascun indirizzo strategico sono identificati appositi indicatori volti alla misurazione del grado di raggiungimento degli stessi. La figura 10 mostra, invece, attraverso un esempio, il collegamento tra gli obiettivi strategici definito nel DUP e i prodotti/progetti individuati nel Piano Esecutivo di Gestione. Sia a livello strategico che a livello gestionale, come si evince sempre dalla figura 10, sono individuati opportuni indicatori che misurano il grado di raggiungimento di tali obiettivi.

Figura 4. Indirizzo strategico 1

## Indirizzo strategico 1



### Città del capitale sociale

Obiettivi	Azioni
<p><b>1. Sanità e welfare</b>  <i>Garantire e rafforzare un sistema integrato di servizi</i></p>	<p>1.1 - Integrazione sociale e sociosanitaria                      1.2 - Inclusione attiva e misure di contrasto alla povertà                      1.3 - Politiche familiari                      1.4 - Housing sociale</p>
<p><b>2. Città senza barriere</b>  <i>Garantire servizi e strutture accessibili a tutti i cittadini</i></p>	<p>2.1 - Servizi e strutture senza ostacoli</p>
<p><b>3. Città collaborativa</b>  <i>Garantire e sviluppare modelli di cittadinanza attiva</i></p>	<p>3.1 - Il quartiere come luogo della governance collaborativa                      3.2 - L'ecosistema urbano della co-governance</p>
<p><b>4. Protezione e sicurezza</b>  <i>Contrastare il degrado, aumentare la sicurezza urbana</i></p>	<p>4.1 - Partecipazione e controllo di vicinato                      4.2 - Sicurezza, legalità e Presidio del territorio</p>

Figura 5. Indirizzo strategico 2

## Indirizzo strategico 2



### Città dell'educazione e della conoscenza

Obiettivi	Azioni
<p><b>5. Scuola e educazione</b></p> <p><i>Accompagnare bambini e ragazzi nel processo educativo e formativo, fornendo un adeguato apprendimento a tutti i livelli</i></p>	<p>5.1 - Sistema integrato dei servizi 0-6</p> <p>5.2 - Servizi per l'educazione 6-18</p> <p>5.3 - Interventi e azioni a supporto del sistema educativo scolastico</p>
<p><b>6. Giovani, creatività e Università</b></p> <p><i>Creare sinergie con l'Università per accrescere conoscenza, cultura e innovazione</i></p>	<p>6.1 - Nuove opportunità per le giovani generazioni</p> <p>6.2 - Creatività giovanile</p>
<p><b>7. Cultura, saperi e idee</b></p> <p><i>Sviluppare le potenzialità culturali, valorizzando le opportunità esistenti</i></p>	<p>7.1 - Cultura come bene comune e accessibile</p> <p>7.2 - Luoghi di contaminazione culturale: biblioteche, musei, cinema, teatri</p>
<p><b>8. Sport</b></p> <p><i>Rafforzare il ruolo dello sport come diritto al benessere e alla cura degli spazi pubblici</i></p>	<p>8.1 - Cultura della pratica sportiva</p> <p>8.2 - Riqualficazione impianti sportivi</p>
<p><b>9. Diritti delle persone</b></p> <p><i>Rafforzare la tutela dei diritti delle minoranze e garantire le pari opportunità</i></p>	<p>9.1 - Pari opportunità</p> <p>9.2 - Promozione delle diversità culturali</p>

Figura 6. Indirizzo strategico 3

### Indirizzo strategico 3



### Città della transizione ecologica

Obiettivi	Azioni
<p><b>10. Città verde e resiliente</b></p> <p><i>Perseguire politiche ambientali per una città eco sostenibile</i></p>	<p>10.1 - Tutela e sostenibilità ambientale</p> <p>10.2 - Cura e potenziamento del verde</p>
<p><b>11. Agricoltura sostenibile</b></p> <p><i>Promuovere e valorizzare le aree e i prodotti agricoli del territorio</i></p>	<p>11.1 - Aree agricole e produzioni sostenibili</p>
<p><b>12. Cura della città pubblica</b></p> <p><i>Migliorare la manutenzione e la qualità del patrimonio pubblico</i></p>	<p>12.1 - Aree pubbliche fruibili e sicure (manutenzione strade, piste ciclabili, ecc.)</p> <p>12.2 - Riqualificazione ed efficientamento del patrimonio edilizio pubblico</p>
<p><b>13. Mobilità</b></p> <p><i>Ridurre il traffico, migliorare la sicurezza stradale, sviluppare modelli di mobilità sostenibile</i></p>	<p>13.1 - Piani e progetti per la mobilità sostenibile</p> <p>13.2 - Interventi e Infrastrutture per la mobilità</p>
<p><b>14. Uso del territorio e trasformazione urbana</b></p> <p><i>Potenziare le politiche di rigenerazione e riqualificazione urbana</i></p>	<p>14.1 - Sfida alla sostenibilità e beni comuni</p> <p>14.2 - Rigenerazione e progetti urbani</p>

Figura 7. Indirizzo strategico 4

## Indirizzo strategico 4



### Città dell'attrattività e dell'internazionalizzazione

Obiettivi	Azioni
<b>15. Promozione territoriale</b> <i>Valorizzare gli asset locali all'interno di una strategia di sviluppo territoriale sostenibile</i>	15.1 - Centro Storico: luogo attrattivo e dinamico 15.2 - Marketing territoriale e turismo
<b>16. Internazionalizzazione</b> <i>Consolidare lo sviluppo sostenibile urbano rafforzando le relazioni internazionali</i>	16.1 - Relazioni e progetti internazionali 16.2 - Agenda 2030 e sviluppo sostenibile

Figura 8. Indirizzo strategico 5

## Indirizzo strategico 5



### Città dell'economia, del lavoro e dell'innovazione

Obiettivi	Azioni
<b>17. Lavoro, economia, talenti e imprese</b> <i>Integrare in modo innovativo le politiche di sostegno al lavoro e all'impresa</i>	17.1 - Infrastrutture per lo sviluppo del sistema economico 17.2 - Politiche per lo sviluppo del sistema economico
<b>18. Smart city/ Trasformazione digitale</b> <i>Rendere più funzionali e di semplice utilizzo i servizi digitali per cittadini e imprese</i>	18.1 - Infrastrutture digitali 18.2 - Competenze e servizi digitali

Figura 9. Indirizzo strategico 6

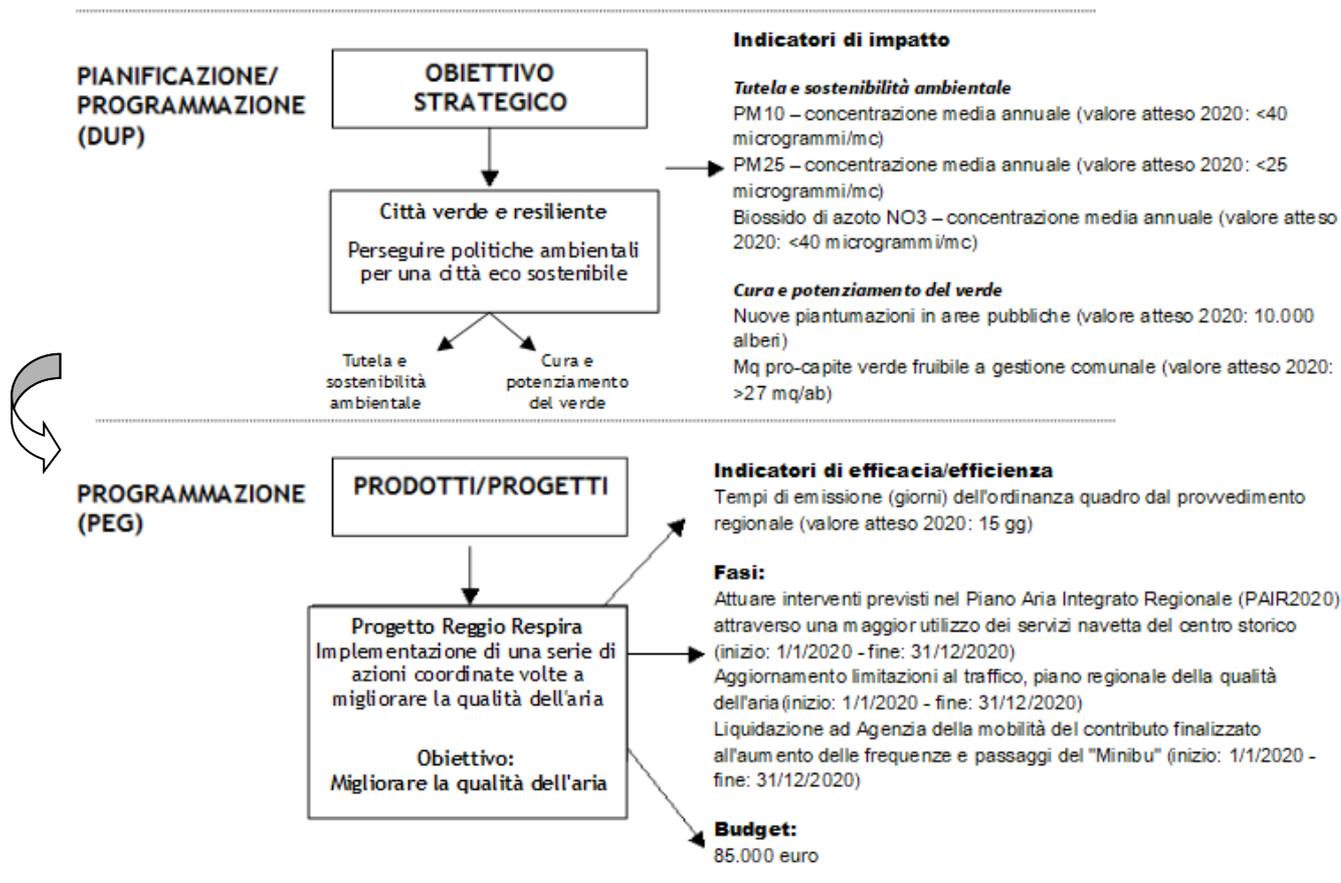
## Indirizzo strategico 6



### Innovazione in Comune

Obiettivi	Azioni
<p><b>19. Tecnologie per l'innovazione</b></p> <p><i>Utilizzare le nuove tecnologie per semplificare e snellire i processi amministrativi</i></p>	<p>19.1 - Tecnologie per l'organizzazione e la semplificazione</p> <p>19.2 - Tutela dei dati personali</p>
<p><b>20. Funzionamento dell'Ente</b></p> <p><i>Assicurare una struttura organizzativa capace di adeguarsi alle esigenze interne ed esterne</i></p>	<p>20.1 - Organizzazione del personale</p> <p>20.2 - Comunicazione istituzionale</p> <p>20.3 - Politiche istituzionali</p>
<p><b>21. Valorizzazione e razionalizzazione delle risorse</b></p> <p><i>Garantire un utilizzo efficiente delle risorse economiche dell'Ente</i></p>	<p>21.1 - Patrimonio immobiliare</p> <p>21.2 - Razionalizzazione delle risorse</p> <p>21.3 - Sponsorizzazioni, fundraising e accesso ai finanziamenti</p> <p>21.4 - Recupero delle entrate e lotta all'evasione</p>
<p><b>22. Organismi partecipati</b></p> <p><i>Rafforzare il sistema di governance degli Organismi Partecipati</i></p>	<p>22.1 - Governance con l'Ente e il territorio</p>
<p><b>23. Anticorruzione e trasparenza</b></p> <p><i>Assicurare lo svolgimento dell'attività amministrativa secondo criteri di legalità e trasparenza</i></p>	<p>23.1 - Trasparenza e controlli nell'Ente</p>

Figura 10. Esempio di collegamento tra obiettivi strategici (DUP) e obiettivi gestionali (PEG)



## 4.2 - Il sistema degli obiettivi e degli indicatori

Gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Sono definiti in coerenza con le priorità politiche ed hanno in linea generale una temporalità di medio lungo termine. Gli obiettivi strategici sono descritti attraverso macro-azioni che permettono di raggiungere i risultati attesi.

Gli obiettivi strategici, costruiti attraverso un processo partecipato di tutti i servizi dell'Ente, permettono la misurazione della soddisfazione dei cittadini e la valutazione di impatto delle politiche.

Gli **obiettivi gestionali** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità. Essi sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e sono declinati dai responsabili dei centri di responsabilità, attraverso il PEG, attraverso piani operativi (fasi/attività). Gli obiettivi gestionali, generalmente riferiti al periodo annuale o triennale, possono essere prioritari, di miglioramento o riguardare l'attività ordinaria. Gli obiettivi prioritari sono proposti dai Coordinatori d'area di riferimento e sono strettamente correlati con le priorità stabilite dagli organi politici, mentre gli altri obiettivi di PEG possono essere di miglioramento o legati all'attività ordinaria dell'Ente.

### 4.2.1 - Metodologia

Gli obiettivi definiti dall'amministrazione devono essere in possesso dei seguenti requisiti:

- comprensibili, anche all'esterno dell'Ente;
- significativi rispetto al miglioramento della qualità dei servizi erogati, tenendo conto degli standard pubblicati nelle carte dei servizi;
- confrontabili nello spazio e nel tempo;
- riferibili ad un arco temporale determinato (solitamente ad un anno o triennali);
- affidabili e cioè rilevabili da fonte certa;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Tutti gli obiettivi sono associati ad indicatori di performance con target preventivi finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. Il target viene definito come il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo. Gli indicatori sono misure ottenute come quozienti tra valori e/o quantità appositamente misurate. Sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze, che misurano ed esprimono una performance dell'organizzazione.

Gli indicatori possono essere:

- di **efficienza**, esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output);
- di **efficacia**, esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi;
- di **impatto**, esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) 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 economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

La misurazione e valutazione della performance verrà effettuata anche attraverso gli indicatori relativi allo **stato di salute dell'ente**. Questi indicatori fanno riferimento alle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), misurate in termini sia quantitativi che qualitativi.

In seguito vengono riportati i principali indicatori che misurano lo stato di salute finanziario, digitale, organizzativo e delle relazioni.

<b>Lo stato di salute finanziaria</b>	
<b>Entrate</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Autonomia impositiva	Titolo 1 entrate/ titolo 1-2-3
Pressione tributaria	Entrate titolo 1/abitanti
Autonomia finanziaria	Titolo 1+3 entrate/titolo 1-2-3 entrate
Incidenza entrate proprie	Titolo 3 entrate/ titoli 1-2-3 entrate
Addizionale IRPEF pro capite	Addizionale Irpef/ abitanti
Imposta pubblicità per abitante	Imposta pubblicità/popolazione
Trasferimenti erariali pro-capite	Titolo 2 tipologia 01 Trasferimenti da amm.ni centrali/popolazione
Dipendenza dell'ente dai trasferimenti statali (dati omogeneizzati)	Titolo 2 tipologia 01 trasferimenti da amm.ni centrali/ titoli 1-2-3 Entrate
<b>Spese</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Spese correnti pro capite	Titolo 1 spese/popolazione
Investimenti annui pro capite	Titolo 2 spese/popolazione
Finanziamento spesa investimenti	con mezzi propri/totale investimenti
Ricorso al credito	ricorso al credito/investimenti lavori pubblici
Rigidità di bilancio: incidenza personale sulle spese correnti	Personale(intervento 1)/titolo 1 spesa corrente
Spesa media per dipendente	Spesa tot/n. dipendenti
<b>Indebitamento</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Debito residuo pro capite	Debito residuo/popolazione
Rispetto del patto di stabilità	SI/NO
<b>Tempi di pagamento</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Tempestività dei pagamenti (dato annuale)	Pagamenti effettuati prima del termine contrattuale (n. giorni di anticipo rispetto alla scadenza)

<b>Lo stato di salute digitale</b>	
<b>Informatica</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Numero postazioni attive (compreso i portatili)	N. postazioni
Numero server gestiti	N. server
Numero firme digitali rilasciate	N. firme digitali

Lo stato di salute organizzativa	
<b>Personale</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Rapporto dipendenti/popolazione	N. dipendenti/ogni 1000 abitanti
Numero di personale assunto a tempo determinato o a carattere speciale	N. personale
Numero dirigenti	N. dirigenti
Numero dipendenti	N. dipendenti
Popolazione/dirigenti	Popolazione/ n. dirigenti
Interventi formativi	N. corsi
Partecipanti effettivi ai corsi	N. partecipanti
Ore di formazione erogate	N. ore

Lo stato di salute delle relazioni	
<b>Relazioni</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>
Accessi sito web	N° accessi
Twitter: n. di followers	Incremento followers
Facebook: n. di fans	Incremento fans
Youtube: n. visualizzazioni totali	Incremento visualizzazione

In fase di pianificazione, gli indicatori aiutano l'amministrazione a chiarire i risultati attesi e la coerenza delle attività rispetto alle risorse. A consuntivo, attraverso gli indicatori è possibile verificare lo scostamento tra il risultato ottenuto e il target stabilito e formulare una serie di considerazioni in merito all'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Gli indicatori al fine di essere adeguati per il processo di misurazione e valutazione della performance devono avere le seguenti caratteristiche:

- semplici e poco costosi da ricavare;
- significativi e pertinenti nell'ambito di applicazione, devono cioè rispondere ad obiettivi ben precisi;
- misurabili oggettivamente;
- comprensibili;
- controllabili;
- confrontabili;
- trasparenti;
- rilevati puntualmente.

Per alcuni servizi, tra cui verde pubblico e parchi, scuole, mobilità e servizi sociali, è stata effettuata un'analisi per definire indicatori in grado di monitorare diverse dimensioni quali l'efficienza, la qualità, l'accessibilità, ecc. Per gli indicatori così definiti sono identificate le fonti informative alimentanti e il raccordo con il sistema informativo aziendale. Gli standard di accessibilità e di qualità dei servizi da assicurare sono stabiliti e resi pubblici nelle Carte dei Servizi dell'Ente pubblicate sul sito istituzionale del Comune di Reggio Emilia.

#### **4.2.2 - Le modalità per la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance**

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

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

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

L'Ente ha adottato un sistema della qualità diretto alla rilevazione sistematica dei risultati dei servizi, nonché dei reclami e degli eventi avversi ed all'esame approfondito delle cause degli stessi ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento. Per migliorare la relazione tra Comune e cittadino, nell'ottica di un'amministrazione condivisa, attenta e diffusa sul territorio è stato implementato il gestionale "Res - Reggio Emilia Segnalazioni" per raccogliere, gestire ed elaborare i reclami, le segnalazioni e i suggerimenti dei cittadini, al fine di facilitare l'interazione e la partecipazione. Ne consegue un'attività di monitoraggio costante e una continua verifica della qualità dei servizi erogati, nonché la possibilità di fornire rapide ed efficaci risposte alle criticità esposte dai cittadini, in modo da trasformare i 'disservizi' in possibilità di recupero, correggendo e migliorando i servizi stessi.

Ogni anno viene definito nell'ambito del DUP il Piano della qualità per la misurazione della qualità effettiva e percepita dei servizi, attraverso l'utilizzo dei seguenti strumenti:

- carte dei servizi: sono documenti che contengono gli impegni programmatici che l'Ente assume relativamente alle performance/risultati rispetto ai servizi offerti. Lo scopo delle carte è quello di migliorare la qualità delle prestazioni, tutelare i diritti dei cittadini, valutare la qualità dei servizi, la soddisfazione dell'utente ed assicurare la partecipazione di cittadini, istituzioni e associazioni;
- indagini di customer satisfaction interne ed esterne, rilevando le opinioni di cittadini e dipendenti per migliorare costantemente la propria performance e la qualità della vita delle persone.

Il Comune infatti sulla base del Regolamento dei controlli interni approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 11 del 28/01/2013 sottolinea l'importanza del controllo sulla qualità dei servizi volto al miglioramento continuo degli stessi.

### 4.3 Il ciclo delle performance

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

Il ciclo della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

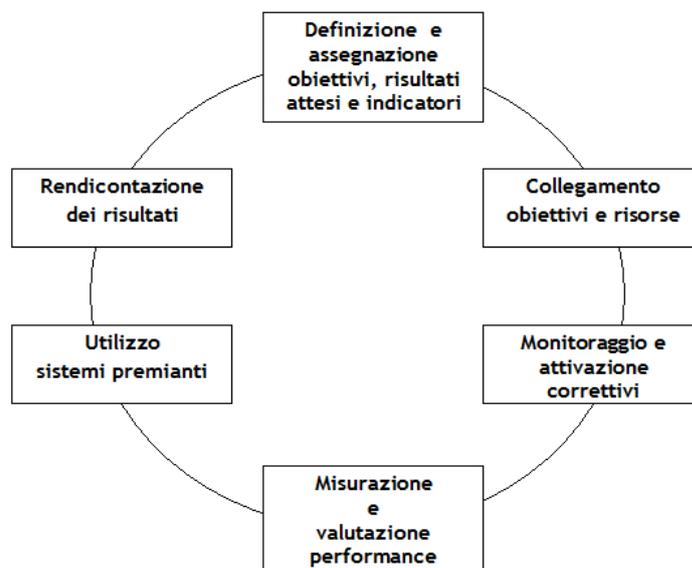
- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento fra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo.

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

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

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

**Figura 11. Il Ciclo della Performance**



Gli obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili di UO. Il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per l'erogazione degli incentivi. Gli obiettivi, si distinguono in strategici, facenti capo al DUP, e in gestionali, riferibili al Piano Esecutivo di Gestione.

Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti contribuiscono alla performance organizzativa attraverso un legame in base al quale ogni obiettivo di PEG è legato a obiettivi di DUP.

Gli obiettivi di PEG vengono nominati con un codice specifico e pesati di conseguenza:

- (P) se si tratta di obiettivi prioritari, con peso pari a 3;
- (M) se si tratta di obiettivi di miglioramento, con peso pari a 2;
- (R) se si tratta di obiettivi routinari, con peso pari a 1.

Il sistema è progettato (Cfr Figura 3) in modo tale da legare univocamente indirizzi, obiettivi strategici ed azioni strategiche a prodotti e servizi. Le risorse allocate a ciascuna azione sono definite partendo dal raggruppamento delle risorse attribuite a ciascun progetto/prodotto in cui esso si articola. Ogni anno l'amministrazione valuta la performance organizzativa ed individuale i cui risultati sono resi pubblici attraverso i documenti di rendicontazione dell'Ente. Gli strumenti di programmazione a supporto del ciclo della performance sono i seguenti:

- le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- il DUP, approvato dal Consiglio Comunale, attraverso il quale si definiscono gli obiettivi strategici che l'Amministrazione e i suoi organismi partecipati si prefiggono di raggiungere nel corso del mandato. Il DUP individua inoltre, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai servizi;
- il monitoraggio e il rendiconto del DUP;
- il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta Comunale, che contiene gli obiettivi prioritari, gli obiettivi gestionali e le risorse assegnate ai servizi;
- il monitoraggio e il rendiconto del Piano esecutivo di gestione.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso le fasi del ciclo delle performance. La relazione del Sindaco apre il ciclo di programmazione definendo strategie e obiettivi misurabili per il periodo di riferimento. Il quadro degli obiettivi è corredato da un'analisi puntuale del contesto nazionale e locale di riferimento. La relazione del Sindaco descrive un quadro generale delle possibili manovre che assessori e dirigenti dei servizi sono chiamati a sviluppare e costituisce la base per l'impostazione dei documenti di pianificazione e programmazione (DUP, Bilancio, PEG). Nell'ambito del nuovo modello di governance, le linee strategiche sono condivise con le società partecipate al fine di indirizzare tutte le azioni verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Il D. lgs. 150/2009 sottolinea che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; l'attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei

destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, D. lgs. 150/2009).

La performance organizzativa riguarda i risultati attesi delle attività e può quindi essere vista come un sistema *input/output/outcome* basato su:

- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

La fase di pianificazione strategica riguarda l'analisi dei bisogni da soddisfare e delle criticità da affrontare per arrivare alla definizione delle finalità dell'Amministrazione nel triennio di riferimento. Dall'analisi dei fabbisogni finanziari vengono formulate le previsioni di bilancio articolate per indirizzi ed obiettivi strategici, favorendo una lettura del bilancio annuale e pluriennale coerente con le linee strategiche dell'amministrazione.

L'elaborazione del DUP si colloca in un contesto di consolidamento delle innovazioni introdotte negli ultimi anni:

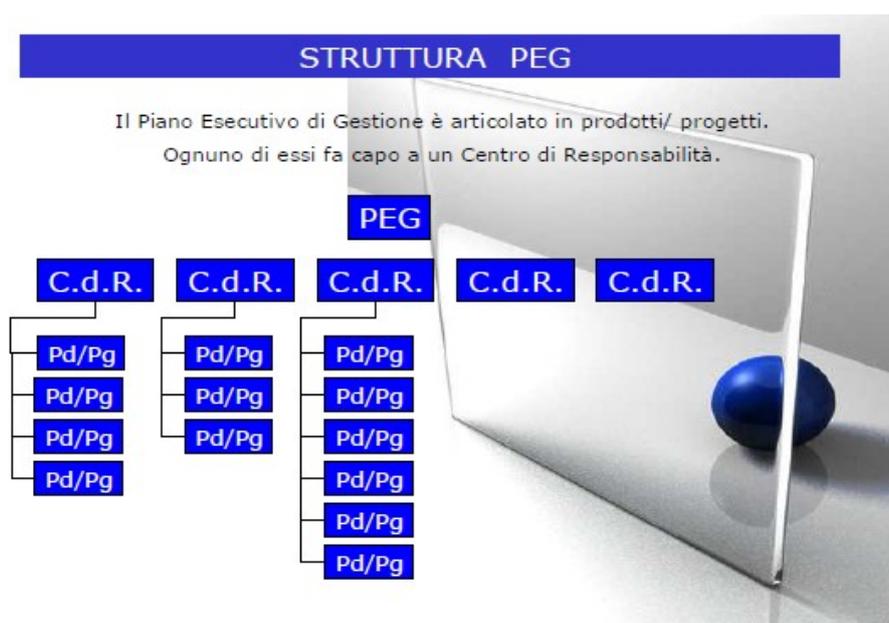
- allineamento ed elaborazione del DUP partendo dalle politiche dell'Ente;
- sviluppo dell'analisi del contesto socio-economico;
- analisi del contesto di riferimento (caratteristiche dei bisogni della collettività, eventuali mutamenti in corso, analisi di dati statistici, analisi swot);
- riflessioni a partire dai dati di monitoraggio e valutazione;
- finalità da conseguire per il triennio di riferimento;
- azioni e progetti avviati negli anni precedenti con evidenziazione dello stato di avanzamento;
- azioni e progetti da avviare nel triennio.

I soggetti principali per l'elaborazione del DUP sono i dirigenti e i Coordinatori d'area. Per ogni indirizzo vengono previsti obiettivi strategici concreti da realizzare e un sistema di indicatori abbinati a target previsionali per misurare il loro raggiungimento. Gli obiettivi rappresentano anche gli indirizzi strategici affidati agli organismi partecipati dell'Ente.

La programmazione operativa si sviluppa sulla base dei contenuti e delle finalità del DUP. La previsione dei budget di spesa (sia parte corrente che investimenti) è realizzata partendo dai prodotti e progetti individuati nel Piano esecutivo di gestione (processo bottom-up), realizzando un forte legame tra PEG e Bilancio. Il Piano Esecutivo di Gestione è articolato in prodotti/progetti ognuno dei quali fa capo ad un Centro di Responsabilità. Per ogni prodotto/progetto sono individuati gli obiettivi gestionali e prioritari e i

relativi target previsionali in linea con gli obiettivi strategici di riferimento e con le risorse assegnate. L'innovazione del processo di programmazione è legata alla costruzione di un "nuovo" Piano esecutivo di gestione: uno strumento di programmazione integrato con i documenti di pianificazione in grado di guidare la gestione. Per ogni prodotto/progetto sono stati definiti gli obiettivi gestionali, attività/fasi progettuali e risultati attesi. Gli obiettivi della gestione sono affidati ai responsabili dei servizi unitamente alle relative dotazioni umane e strumentali, dando concreta attuazione al principio di autonomia dirigenziale. In tal modo i responsabili dei servizi ne assumono la responsabilità sia in termini di gestione che di raggiungimento dei risultati attesi.

**Figura 12. La struttura di PEG**



Il processo di programmazione si interseca in modo sistematico con il processo di valutazione delle posizioni dirigenziali. Il risultato della gestione costituisce uno degli elementi rilevanti per la valutazione della prestazione dirigenziale, quindi ai fini del trattamento economico dei titolari di posizione dirigenziale. In particolare, l'indennità di prestazione, ovvero una delle due voci che compone il salario accessorio del Dirigente, è parametrata agli effettivi risultati raggiunti, espressi come valore percentuale in rapporto agli obiettivi assegnati ad inizio anno tramite il PEG. Il consuntivo del PEG permette di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e di rilevare gli scostamenti rispetto ai target previsionali. Nello specifico il grado di raggiungimento degli obiettivi è dato da un 50% dato dalla media del raggiungimento degli indicatori e per il restante 50% dalla media del raggiungimento delle fasi.

Il sistema integrato degli obiettivi strategici del DUP e degli obiettivi di PEG, nonché la loro articolazione in azioni, progetti e prodotti, in coerenza con le risorse assegnate, costituisce il PIANO delle PERFORMANCE su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

**Il piano delle performance per il Comune di Reggio Emilia non è un nuovo documento di programmazione, ma è rappresentato dal legame tra DUP e PEG.**

Il sistema dei controlli si inserisce nel ciclo di gestione della "performance" di cui all'art. 4 della legge 150/09 e successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017, ed è finalizzato alla realizzazione di un sistema coerente ed efficace di programmazione, monitoraggio e misurazione e rendicontazione dei risultati



## 4.4 - Le fasi, i soggetti e le responsabilità del ciclo delle performance

Le principali attività del ciclo della performance sono riportate nella tabella seguente.

Tabella 1. Fasi, attori e tempistica del ciclo della performance

ATTIVITA'	ATTORI	TEMPISTICA	
n. 1	Predisposizione DUP	Dirigenti, Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro 15 Luglio
n. 2	Presentazione DUP al Consiglio	Giunta Comunale	entro 31 Luglio come da norma di legge
n. 3	Relazione del Sindaco: presentazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione agli assessori, ai dirigenti e al Direttore Generale (o in sua mancanza al Segretario Generale)	Sindaco	entro Settembre/Ottobre
n. 4	Presentazione degli obiettivi dell'Amministrazione alle Società Partecipate	Sindaco	entro Settembre/Ottobre
n. 5	Conferenza dirigenti per presentazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione	Direttore Generale (o in sua mancanza Segretario Generale), Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro 31 Ottobre
n. 6	Negoziare fabbisogni richiesti dai servizi partendo dagli obiettivi strategici e dalla definizione dei fabbisogni dei prodotti/progetti per le assegnazione delle risorse	Giunta Comunale, Direttore Generale (o in sua mancanza Segretario Generale) e Servizio Pianificazione, programmazione e controllo	entro 15 Novembre
n. 7	Discussione risultati negoziazione e approvazione schema bilancio annuale e relativi allegati	Giunta Comunale	entro 30 Novembre
n. 8	Approvazione Bilancio annuale, suoi allegati e Nota di aggiornamento DUP	Consiglio Comunale	entro 31 Dicembre
n. 9	Definizione priorità da assegnare ai Dirigenti	Sindaco, Giunta Comunale su proposta Direttore Generale (o in sua mancanza Segretario Generale)	entro 31 Dicembre
n. 10	Predisposizione PEG definitivo: definizione fasi progettuali, obiettivi gestionali e indicatori	Direttore Generale (o in sua mancanza Segretario Generale), Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro 15 Gennaio(*)
n. 11	Predisposizione Sistema di misurazione e valutazione della performance e verifica pesature posizioni dirigenziali	Direttore generale (o in sua mancanza Segretario generale), Servizio personale e Servizio Pianificazione programmazione e controllo	entro 15 Gennaio(*)
n. 12	Parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance	OIV	entro 31 Gennaio(*)
n. 13	Approvazione PEG e Piano delle Performance	Giunta Comunale	entro 31 Gennaio(*)
n. 14	Conferenze di Servizio per condivisione Piani di Lavoro	Dirigenti	entro 30 Aprile
n. 15	Rendiconto della Gestione (DUP) Consuntivo degli obiettivi strategici e dei programmi operativi	Consiglio Comunale, Giunta Comunale, Dirigenti, Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro 30 Aprile
n. 16	Valutazione della performance individuale dei Dirigenti di Area/Dirigenti/PO e dipendenti riferite anno precedente	OIV: propone al Sindaco la valutazione dei Dirigenti di Area, avvalendosi del report del controllo di gestione sui livelli di conseguimento dei risultati e della valutazione di prima istanza del Segretario/Direttore riguardo a competenze e comportamenti agiti; Segretario/Direttore: propone al Sindaco la valutazione degli altri dirigenti avvalendosi del report del controllo di gestione sui livelli di conseguimento dei risultati e della valutazione di prima istanza dei Coordinatori d'area, riguardo a competenze e comportamenti agiti dai dirigenti inseriti nelle aree; OIV: Se richiesto dal Sindaco o dal Segretario/Direttore fornisce supporto metodologico per la valutazione dei dirigenti in termini di congruenza con la metodologia generale	entro 31 Maggio
n. 17	Confronto preliminare con OIV in merito alla relazione sulla performance	Servizio personale e Servizio pianificazione, programmazione e controllo	dal 31 Maggio al 15 Giugno
n. 18	Deliberazione della relazione sulla performance e consuntivo PEG	Giunta Comunale	entro 15 Giugno
n. 19	Trasmissione della relazione sulla performance	Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro 16 Giugno
n. 20	Validazione della relazione sulla performance	OIV	entro 30 Giugno
21	Valutazione del Segretario/Direttore Generale	OIV: propone al Sindaco la valutazione del Segretario generale e del Direttore generale avvalendosi del report del controllo di gestione sui livelli di conseguimento dei risultati e della relazione sulla performance e consuntivo PEG approvato dalla Giunta	entro 30 giugno
n. 22	Pubblicazione della relazione sulla performance	Servizio Comunicazione	entro 30 Giugno
n. 23	Monitoraggio DUP in sede di variazione equilibri	Giunta Comunale, Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro 31 Luglio
n. 24	Monitoraggio PEG / Variazione Bilancio-PEG	Giunta Comunale, Servizio pianificazione, programmazione e controllo	Monitoraggio quadrimestrale (31Maggio-31Ottobre)
n. 25	Nuova programmazione del PEG e del Bilancio	Giunta Comunale, Dirigenti, Direttore Generale (o in sua mancanza Segretario Generale), Servizio pianificazione, programmazione e controllo	entro Settembre/Ottobre

(\*) Le date sono riferite all'ipotesi di approvazione del bilancio entro il 31/12. Nel caso di proroga ministeriale del termine le date slittano di conseguenza.

## 4.5 - Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Dimensione della performance	Sistema di misurazione delle performance
Soddisfazione dei bisogni della collettività	Misurazione degli outcome
Attuazione di piani e programmi	Controllo strategico
Efficienza impiego risorse e qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Controllo di gestione

Il sistema dei controlli interni 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;
- 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;
- 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.

Il controllo strategico consiste nella rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi strategici predefiniti nei programmi dell'Ente, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attivate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e il grado di soddisfazione della domanda espressa e degli aspetti socioeconomici.

La programmazione e la definizione degli obiettivi strategici è effettuata, sulla base delle linee programmatiche presentate dal Sindaco, mediante la predisposizione del DUP approvato dal Consiglio Comunale unitamente al bilancio annuale e pluriennale.

Il monitoraggio degli obiettivi strategici viene realizzato semestralmente attraverso un sistema di indicatori di impatto con la previsione di valori target (valori attesi). Il monitoraggio consente di verificare lo stato di attuazione dei programmi attraverso l'analisi della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra obiettivi strategici, decisioni adottate e risorse utilizzate.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance si avvale delle risultanze del controllo strategico ai sensi del D.lgs 150/09 e successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017.

A supporto del controllo strategico è costituito presso il Servizio pianificazione, programmazione e controllo l'Osservatorio delle politiche pubbliche al fine di valutare e monitorare lo stato di attuazione ed i risultati conseguiti dalle politiche pubbliche dell'Ente.

L'Osservatorio delle politiche pubbliche è un sistema di monitoraggio e valutazione che raccoglie i dati e li restituisce, dopo le opportune elaborazioni, nella forma di indicatori di performance capaci di aiutare il processo di presa delle decisioni da parte dei responsabili.

Le principali attività dell'Osservatorio delle politiche pubbliche sono:

- effettuare l'analisi della domanda potenziale e analizzare i bisogni espressi dalla cittadinanza;
- valutare l'impatto delle politiche pubbliche sulla comunità e sul territorio in grado di guidare la programmazione e il disegno delle scelte strategiche dell'Ente;
- monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi strategici dell'Ente in termini di congruenza tra risultati e obiettivi programmati.

Il controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:

- a) predisposizione e analisi di un piano dettagliato degli obiettivi;
- b) elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività riferiti ai servizi ed ai centri di costo;
- c) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi, nonché rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti;
- d) valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa;
- e) elaborazione di relazioni periodiche (report) riferite all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione di aree di attività, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo o di singoli programmi e progetti. I report sono trasmessi con cadenza quadrimestrale al Sindaco, al Direttore Generale, ai Coordinatori d'area e ai Dirigenti responsabili dei servizi. I report sono inoltre inviati ai componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance che si avvale delle risultanze del controllo di gestione per la valutazione dei dirigenti.

Il controllo di gestione si avvale di un sistema di indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e per la verifica dell'efficacia, dell'efficienza, dell'economicità dell'azione amministrativa mediante l'analisi dei valori previsti e dei valori consuntivi degli indicatori individuati nel piano esecutivo di gestione. Il sistema degli indicatori è così articolato:

- Indicatori di qualità;
- Indicatori di quantità;
- Indicatori di efficienza per la misurazione del rapporto tra costi totali dei servizi e il numero di output erogati;
- Indicatori di efficacia per la misurazione del rapporto mezzi/risultato.

La tassonomia degli indicatori è dettagliata nell'allegato C13 del presente documento.

Il controllo di gestione elabora annualmente i dati desumibili dalle risultanze della contabilità analitica, predisposta secondo criteri di competenza economica, al fine di:

- determinare e controllare i costi unitari, i costi fissi e i costi variabili dei servizi e dei centri di costo;

- determinare il tasso di copertura delle entrate.

I centri di costo sono individuati sulla base di esigenze di rilevazione di costi e ricavi riferiti a servizi alla persona, servizi ai cittadini e servizi strumentali all'Ente.

Il controllo di gestione utilizza lo strumento del project management per la gestione e il coordinamento dei progetti dei lavori pubblici al fine di misurare i costi e la tempistica della realizzazione degli stessi. Ogni fase di realizzazione delle opere pubbliche e di manutenzione viene monitorata costantemente ed in modo integrato con gli altri strumenti di controllo al fine di assicurare una gestione più efficiente.

Il Comune inoltre adotta strumenti finalizzati al controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia tramite organismi gestionali esterni, mediante l'utilizzo dei seguenti strumenti:

- definizione delle carte dei servizi da parte delle strutture che gestiscono servizi ai cittadini. Le carte dei servizi sono strumenti attraverso i quali l'Amministrazione Comunale comunica con la cittadinanza, tutela i diritti dei cittadini, presenta i propri servizi e fissa gli standard di qualità che esprimono livelli attesi di qualità del servizio;
- realizzazione di progetti di partecipazione. Le strutture preposte dovranno costruire e promuovere progetti di partecipazione e coinvolgimento dei cittadini, utenti e no, per controllare l'efficacia dei servizi attuati, per monitorare, costruire e sperimentare forme di gestione sempre più adeguate alle esigenze della comunità. Attuando e valorizzando forme di accountability e successivamente di vero e proprio engagement degli stakeholder e dell'intera comunità. Intendendo con accountability forme di rendicontazione costante, sociale e trasparente;
- realizzazione di indagini di customer satisfaction. Periodicamente, sulla base di quanto stabilito nelle carte dei servizi, le strutture preposte dovranno effettuare analisi di customer satisfaction per verificare il livello di qualità percepita e determinare il potenziale di miglioramento, ponendo il cittadino al centro delle scelte dell'amministrazione. I risultati dell'indagine di soddisfazione dell'utenza saranno comunicati alla cittadinanza e presi in considerazione per valutare l'applicazione delle carte dei servizi e la successiva formulazione di piani di miglioramento dei servizi e dei processi di lavoro.

#### **4.6 - Il Sistema informativo a supporto del ciclo della performance**

Il ciclo della performance del Comune di Reggio è supportato dall'infrastruttura informativa e informatica, esplicitata nell'allegato C14 al presente documento.

In breve, dal punto di vista del sistema informativo, il Comune di Reggio Emilia, ricorre principalmente a:

- sistemi di data warehousing che garantiscono l'integrazione con risultati adeguati in termini di efficacia e di capacità di produrre le informazioni necessarie;
- sistemi gestionali in una logica di concertazione tra gli attori coinvolti, in modo da individuare soluzioni informatiche che rispondano al meglio alle esigenze reali.

In particolare, il sistema operativo gestionale denominato JEnte è lo strumento informatico fondamentale per esercitare un puntuale controllo degli aspetti operativi, gestionali e strategici ed è utilizzato per la pianificazione ed il controllo degli obiettivi, per la gestione della contabilità analitica, nonché per la gestione della contabilità finanziaria. Le informazioni sono archiviate per lo più in banche dati centralizzate ma anche in banche facenti capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono.

## 5. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, fa riferimento all'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Si tratta, quindi, del contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

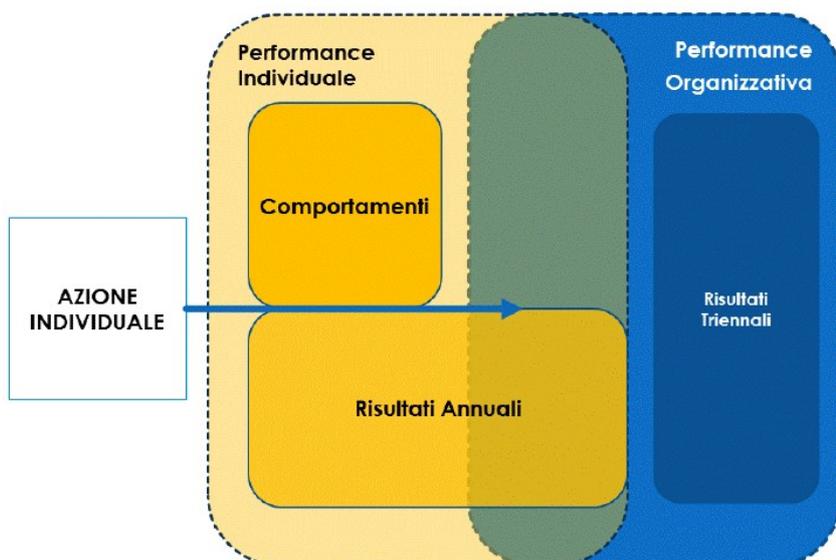
Le dimensioni che compongono la performance individuale sono i risultati, cioè gli obiettivi annuali previsti nei documenti di programmazione, ed i comportamenti, cioè le modalità con cui vengono svolte le attività.

### 5. 1 - Il raccordo tra performance organizzativa e performance individuale

Performance organizzativa e performance individuale sono tra loro strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo della performance: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.

La figura 14 illustra le dimensioni che compongono la performance individuale e la relazione con la performance organizzativa.

Figura 14. La relazione tra performance individuale e performance organizzativa



Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dell'Ente, ponendosi come obiettivo prioritario il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente e, pertanto, la valorizzazione delle competenze professionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, comprende:

- il sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali,
- il sistema di valutazione delle posizioni organizzative,
- il sistema di valutazione del personale non dirigente.

## **5.2 - La valutazione della performance individuale dei titolari di posizioni dirigenziali**

Il sistema delle posizioni dirigenziali del Comune di Reggio Emilia si articola nelle seguenti tipologie:

- Segretario Generale;
- Direttore Generale;
- Coordinatore d'Area;
- Dirigente di Struttura di presidio di Politiche Pubbliche;
- Dirigente di Servizio;
- Dirigente di Unità di Progetto;
- Dirigente di Staff.

### **5.2.1 La valutazione della performance individuale del Segretario Generale**

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è correlata al conseguimento degli obiettivi assegnati e tiene conto del complesso degli eventuali incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico delle funzioni di Direttore Generale, eventualmente assegnato.

La valutazione attiene, in particolare, alle funzioni e ai compiti attribuiti dalla legge al Segretario Generale, ed in particolare:

- a) collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa agli organi dell'Ente (Art.97, comma 2 - Dlgs 267/2000);
- b) partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio - (Art.97, comma 4, lettera a) - Dlgs 267/2000);
- c) funzioni di rogito dei contratti dell'Ente (Art.97, comma 4, lettera c) - Dlgs 267/2000);
- d) ulteriori funzioni attribuitegli dallo Statuto o dai regolamenti, o conferitegli dal Sindaco (art. 97 comma 4 lettera d) - Dlgs 267/2000).

A ciascun fattore di valutazione è attribuito uno specifico peso percentuale ed in relazione a ciascuno di essi può essere espresso un giudizio alternativamente positivo/intermedio/negativo, a sua volta associato ad uno specifico peso relativo (1 / 0,5 / 0).

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO - ART. 42 CCNL SEGRETARIO GENERALE	
---------------------------------------------------------------------------	--

periodo di valutazione: ANNO

	PESO	giudizio			totale	Note
		positivo	intermedio	negativo		
		1	0,5	0		
a) Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio - Art.97, comma 4, lettera a) del TUEL	25%				0%	
b) Sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e coordinamento delle rispettive attività	20%				0%	
c) Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa - Art.97, comma 2 del TUEL partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario	20%				0%	
d) Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente - Art.97, comma 4, lettera c) del TUEL	5%				0%	
e) incarichi attribuiti ex art. 97 comma 4 lettera c)	30%				0%	

<b>Totale</b>	<b>100%</b>				<b>0%</b>	Il Sindaco _____
---------------	-------------	--	--	--	-----------	------------------

L'indennità di risultato del Segretario Generale è corrisposta nella misura massima del 10% del monte salari relativo nell'anno di riferimento.

### 5.2.2 La valutazione della performance individuale del Direttore Generale

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale è correlata al conseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione attiene alle funzioni e ai compiti attribuiti dalla legge al Direttore Generale ed, in particolare:

- a) attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente;
- b) supervisione dell'attività di gestione dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza;
- c) coordinamento dei dirigenti preposti alle funzioni gestionali dell'Ente;
- d) supporto agli organi di governo nella definizione degli strumenti di programmazione.

A ciascun fattore di valutazione è attribuito uno specifico peso percentuale ed in relazione a ciascuno di essi può essere espresso un giudizio alternativamente positivo/intermedio/negativo, a sua volta associato ad uno specifico peso relativo (1 / 0,5 / 0).

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	
----------------------------------------------------------------------------	--

periodo di valutazione: ANNO

	PESO	giudizio			totale	Note
		positivo	intermedio	negativo		
		1	0,5	0		
a) Attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente	50%				0%	
b) supervisione dell'attività di gestione dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza	30%				0%	
c) coordinamento dei dirigenti preposti alle funzioni gestionali dell'Ente	10%				0%	
d) supporto agli organi di governo nella definizione degli strumenti di programmazione	10%				0%	

<b>Totale</b>	<b>100%</b>				<b>0%</b>
---------------	-------------	--	--	--	-----------

Il Sindaco \_\_\_\_\_

La quota percentuale sul monte salari annuo corrisposta a titolo di indennità di risultato è definita in sede di contratto individuale di lavoro.

### 5.2.3 La valutazione della performance individuale dei dirigenti

La valutazione della performance individuale del personale dirigente prende a riferimento, con pesi differenti, i seguenti parametri:

- **risultati raggiunti** e grado di realizzazione dei programmi e dei progetti affidati, in relazione agli obiettivi e agli indirizzi definiti dagli organi di governo e alle disponibilità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate (70% dell'indennità di risultato);
- **competenze professionali e manageriali** effettivamente dimostrate dal titolare della posizione, **comportamenti organizzativi** messi in campo per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni espresse (30% dell'indennità di risultato).

### ***La valutazione dei risultati raggiunti***

La misurazione dei risultati raggiunti è determinata dal rendiconto della gestione e dipende dalla tipologia degli obiettivi assegnati: prioritari, di miglioramento o routinari; ciascuno di essi dotato di uno specifico peso relativo.

Nel caso in cui, nell'ambito delle assegnazioni di PEG di una funzione dirigenziale, alcune tipologie di obiettivi non dovessero essere rappresentate, il rispettivo peso relativo è redistribuito proporzionalmente sulle altre tipologie di obiettivi assegnati.

**Dirigenti:** verranno valutati con schede di valutazione distinte per ogni incarico loro attribuito, titolarità e/o interim.

**Coordinatori d'Area:** il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è calcolato considerando la media degli obiettivi prioritari dei Dirigenti preposti alle strutture collocate nell'Area, la media degli obiettivi prioritari assegnati al Dirigente di Area e la media degli obiettivi di miglioramento specifici assegnati al Dirigente di Area.

### ***La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi***

Le competenze professionali, le competenze manageriali, nonché i comportamenti organizzativi ritenuti necessari ai fini dell'efficace ed efficiente svolgimento dei compiti e del ruolo connessi alla specifica posizione dirigenziale sono indicate nella rispettiva scheda di Job Description e riportate nella Scheda di valutazione. Le Schede di Job Description devono essere aggiornate ogniqualvolta si verificano modifiche organizzative tali da incidere sui processi, sui compiti e sulle competenze che caratterizzano una o più posizioni dirigenziali.

La valutazione è espressa in relazione alla frequenza con cui il titolare della posizione dirigenziale ha "agito" le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, nell'arco periodo di riferimento: con continuità, non agite costantemente o totalmente non agite.

La capacità di valutazione dei collaboratori è espressa come il rapporto tra lo scarto quadratico medio delle valutazioni formulate dal dirigente nei confronti dei collaboratori assegnati alla propria struttura e lo scarto quadratico medio più elevato evidenziato nell'anno in tutte le strutture dell'Ente.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti è ridotta di una percentuale compresa tra il 2 e il 5% nel caso in cui il Dirigente valutato sia destinatario, nel corso dell'anno, di rilievi amministrativi avanzati, nell'ambito dell'attività di controllo successivo di legittimità degli atti, a cura del Segretario Generale.

Nel dettaglio, le decurtazioni da applicare in sede di valutazione sono le seguenti:

- fino a 2 rilievi amministrativi: nessuna decurtazione della percentuale di valutazione delle competenze e dei comportamenti;

- 3 rilievi amministrativi: decurtazione della percentuale di valutazione delle competenze e dei comportamenti pari al 2%;
- 4 rilievi amministrativi: decurtazione della percentuale di valutazione delle competenze e dei comportamenti pari al 3%;
- 5 rilievi amministrativi in su: decurtazione della percentuale di valutazione delle competenze e dei comportamenti pari al 5%.

- Agita con continuità: punteggio 2
- Non agita costantemente: punteggio 1
- Totalmente non agita: punteggio 0

### Coordinatore d'Area

COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORAMENTI (30%)			% raggiungimento su totale 30%	punteggic max
Competenza professionale 1				3,00%
Competenza professionale 2				3,00%
Competenza professionale 3				3,00%
Competenza professionale 4				3,00%
Competenza professionale 5				3,00%
Leadership				3,00%
Consapevolezza organizzativa				3,00%
Programmazione				3,00%
Costruzione di reti relazionali				3,00%
GRADO DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI DEI DIPENDENTI				3,00%
Scarto quadratico medio X / Scarto quadratico MAX				
Se il rapporto è compreso tra 0 e 0,5 = 1 punto Se il rapporto è compreso tra 0,6 – 1 = 2 punti				
Totale COMPETENZE E COMPORAMENTI				30%
OBIETTMI / RISULTATI (70%)			% raggiungimento su totale 70%	punteggic max
Obiettivi prioritari dei Dirigenti preposti alle strutture collocate nell'Area	Peso	3		
	% raggiungimento su 100%		0,00%	28,25
Obiettivi prioritari assegnati al Dirigente di Area	Peso	3		
	% raggiungimento su 100%		0,00%	28,25
Obiettivi di miglioramento <i>specifici</i> assegnati al Dirigente di Area	Peso	2		
	% raggiungimento su 100%		0,00%	17,5
Totale raggiungimento obiettivi			8	0,00%
TOTALE RISULTATO				100,00%

## Servizio/Unità di progetto

COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORAMENTI (30%)		Punti	% raggiungimento su totale 30%	punteggio max
Competenza professionale 1				3,00%
Competenza professionale 2				3,00%
Competenza professionale 3				3,00%
Competenza professionale 4				3,00%
Competenza professionale 5				3,00%
Capacità decisionale				3,00%
Consapevolezza organizzativa				3,00%
Programmazione				3,00%
Empowerment e sviluppo dei collaboratori				3,00%
GRADO DI DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI DEI DIPENDENTI				3,00%
Scarto quadratico medio X / Scarto quadratico MAX				
Se il rapporto è compreso tra 0 e 0,5 = 1 punto				
Se il rapporto è compreso tra 0,6 - 1 = 2 punti				
Totale COMPETENZE E COMPORAMENTI			0%	30%

OBIETTIVI / RISULTATI (70%)				% raggiungimento su totale 70%	punteggio max
Obiettivi prioritari	Peso	3			
	% raggiungimento su 100%			0,00%	35,00
Obiettivi di miglioramento	Peso	2			
	% raggiungimento su 100%			0,00%	23,33
Obiettivi routinari	Peso	1			
	% raggiungimento su 100%			0,00%	11,67
Totale raggiungimento obiettivi		6		0,00%	70%
<b>TOTALE RISULTATO</b>				<b>100%</b>	

Data \_\_\_\_\_

Il \_\_\_\_\_

Il Dirigente valutato \_\_\_\_\_

## Dirigente di Policy

COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORAMENTI (30%)		Punti			% raggiungimento su totale 30%	punteggio max
Competenza professionale 1		0				3,00%
Competenza professionale 2		0				3,00%
Competenza professionale 3		0				3,00%
Competenza professionale 4		0				3,00%
Competenza professionale 5		0				3,00%
Pensiero sistemico						3,00%
Costruzione di reti relazionali						3,00%
Innovatività						3,00%
Programmazione						3,00%
GRADO DI DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI DEI DIPENDENTI						3,00%
Scarto quadratico medio X / Scarto quadratico MAX						
Se il rapporto è compreso tra 0 e 0,5 = 1 punto						
Se il rapporto è compreso tra 0,6 - 1 = 2 punti						
Totale COMPETENZE E COMPORAMENTI					0%	30%
OBIETTIVI / RISULTATI (70%)		Peso	Peso % su 100	Peso % su 70	% raggiungimento su totale 70%	punteggio max
Obiettivi prioritari	Peso	3	50,00	35,00		
	% raggiungimento su 100%				0,00%	35,00
Obiettivi di miglioramento	Peso	2	33,33	23,33		
	% raggiungimento su 100%				0,00%	23,33
Obiettivi routinari	Peso	1	16,67	11,67		
	% raggiungimento su 100%				0,00%	11,67
Totale raggiungimento obiettivi		6	100	70	0,00%	70%
<b>TOTALE RISULTATO</b>				<b>100%</b>		

Data \_\_\_\_\_

Il \_\_\_\_\_

Il Dirigente valutato \_\_\_\_\_

## Dirigente di staff

COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORAMENTI (30%)		Punti	% raggiungimento su totale 30%	punteggio max
Competenza professionale 1				3,00%
Competenza professionale 2				3,00%
Competenza professionale 3				3,00%
Competenza professionale 4				3,00%
Competenza professionale 5				3,00%
Flessibilità				3,00%
Tensione al risultato				3,00%
Innovatività				3,00%
Programmazione				3,00%
Consapevolezza organizzativa				3,00%
Totale COMPETENZE E COMPORAMENTI				30%

OBIETTIVI / RISULTATI (70%)		Peso	% raggiungimento su totale 70%	punteggio max
Obiettivi prioritari	Peso	3		
	% raggiungimento su 100%		0,00%	35,00
Obiettivi di miglioramento	Peso	2		
	% raggiungimento su 100%		0,00%	23,33
Obiettivi routinari	Peso	1		
	% raggiungimento su 100%		0,00%	11,67
Totale raggiungimento obiettivi		6	0,00%	70%

<b>TOTALE RISULTATO</b>	<b>100%</b>
-------------------------	-------------

Data \_\_\_\_\_

Il \_\_\_\_\_

Il Dirigente valutato \_\_\_\_\_

Lo schema delle competenze professionali e comportamentali per la valutazione delle posizioni dirigenziali e dei Coordinatori d'Area è dettagliato nell'allegato C2.

### 5.2.4 - Le fasi e i soggetti della valutazione

La valutazione della performance individuale del personale dirigente consegue agli esiti del rendiconto della gestione, il quale attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento.

Il Servizio preposto al controllo di gestione invia i risultati del rendiconto al Servizio personale, il quale predispone le schede di valutazione individuale e indica, per ciascun dirigente, il parametro corrispondente al grado di differenziazione delle valutazioni del personale (indicatore del fattore di qualità che misura la capacità di valutazione dei propri collaboratori da parte del Dirigente). Successivamente, il Servizio Personale invia le schede di valutazione al Direttore Generale, se nominato, oppure al Segretario Generale (unitamente all'autovalutazione eventualmente espressa dal Dirigente - rif. Punto 5.3.1), il quale procede alla formulazione di una proposta di valutazione in merito alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi, avvalendosi della valutazione di prima istanza dei Coordinatori d'Area, per quanto riguarda la valutazione dei Dirigenti inseriti nelle Aree.

Successivamente alla compilazione delle Schede di valutazione, il Dirigente è convocato dal Valutatore per l'effettuazione del colloquio di valutazione, nell'ambito del quale è discussa la proposta di valutazione ed assicurato congruo contraddittorio preventivo.

Il Direttore Generale, se nominato, (oppure il Segretario Generale) propone, infine, al Sindaco la valutazione del dirigente. Le schede di valutazione sono approvate dal Sindaco ed, infine, trasmesse ai dirigenti valutati.

Se richiesto dal Sindaco o dal Direttore Generale (se nominato, oppure dal Segretario Generale), l'OIV fornisce supporto metodologico per la valutazione dei dirigenti in termini di congruenza con la metodologia generale. L'OIV propone, inoltre, al Sindaco la valutazione del Segretario Generale, del Direttore Generale e dei Dirigenti di Area avvalendosi:

- per la valutazione del Segretario Generale e del Direttore Generale, del report del controllo di gestione sui livelli di conseguimento dei risultati e della relazione sulla performance e consuntivo PEG approvato dalla Giunta, sentito l'interessato;
- per la valutazione dei Dirigenti di Area, del report del controllo di gestione sui livelli di conseguimento dei risultati e, riguardo a competenze e comportamenti agiti, della valutazione di prima istanza da parte del Direttore Generale, (se nominato, oppure del Segretario Generale), nell'ambito della quale è assicurato un contraddittorio preventivo.

Il servizio preposto alla gestione del personale presta supporto metodologico all'intero processo valutativo.

Per quanto riguarda le valutazioni di prima e seconda istanza, viene in seguito proposta una tabella riepilogativa, in considerazione del fatto che per ogni istanza viene emessa una scheda.

	Valutatore di I livello	Valutatore di II livello	Certificatore/ Valutatore finale
Segretario Generale	-	-	OIV → Sindaco
Direttore Generale	-	-	OIV → Sindaco
Coordinatori d'Area	Direttore generale, se nominato, oppure Segretario generale	-	OIV → Sindaco
Dirigenti fuori Area	Direttore generale, se nominato, oppure Segretario generale	-	OIV → Sindaco
Dirigenti	Coordinatori d'Area	Direttore generale, se nominato, oppure Segretario generale	OIV → Sindaco

### 5.2.5 L'autovalutazione delle competenze e dei comportamenti

Al termine del periodo di riferimento della valutazione e prima dell'elaborazione delle risultanze della gestione, al Dirigente valutato è chiesto di esprimere la propria autovalutazione in merito alle competenze e ai comportamenti organizzativi da lui agiti nell'arco di tempo oggetto di valutazione.

L'autovalutazione espressa dal Valutato può essere ratificata o modificata dal Valutatore e, comunque, costituisce la base per la discussione di eventuali piani di sviluppo professionale in occasione del colloquio

di condivisione e consegna della proposta di valutazione da parte del Direttore Generale (se nominato, oppure del Segretario Generale).

#### **5.2.6 Procedure di conciliazione**

In sede di valutazione annuale, il Direttore Generale (se nominato, oppure il Segretario Generale) qualora ravvisi un raggiungimento dei risultati della struttura complessivamente insufficienti (obiettivi non raggiunti o raggiunti parzialmente), comportamenti non adeguati, provvede alla contestazione secondo quanto indicato dal vigente Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, individuando anche le specifiche misure che si intendono adottare comprese fra quelle contrattualmente previste:

- affidamento di un incarico dirigenziale di valore economico inferiore;
- sospensione, per i dirigenti assunti a tempo indeterminato, da ogni incarico dirigenziale per la durata massima di due anni;
- riassegnazione alle funzioni di provenienza per il personale interno a cui sia stato conferito con contratto a termine un incarico dirigenziale;
- recesso.

I provvedimenti di cui al precedente comma sono adottati previa acquisizione di conforme parere del Comitato dei Garanti ai sensi e per gli effetti dell'art. 22 comma 1 del Dlgs. 165/2001, costituito ai sensi dell'art.21 (Comitato dei Garanti) della Sezione A del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi. Qualora non sia stato nominato il rappresentante dei dirigenti in seno al Comitato dei garanti, è facoltà del dirigente, a cui siano state contestate valutazioni negative, nominare provvisoriamente un proprio rappresentante anche esterno all'amministrazione per la discussione del caso specifico.

### **5.3 - La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative**

Nel Comune di Reggio Emilia sono individuate due tipologie di posizioni organizzative:

- Responsabile di Unità Organizzativa Complessa: posizione caratterizzata da elevato contenuto gestionale, afferente il coordinamento delle risorse umane, finanziarie e tecniche assegnate a una specifica U.O.C.<sup>1</sup>, cui fa riferimento una pluralità di processi interdipendenti;
- Alta Professionalità: posizione caratterizzata da elevato contenuto professionale e specializzazione negli ambiti tematici di riferimento, cui possono essere affidati funzioni di staff che comportano attività di studio, analisi e formulazione di soluzioni a problematiche complesse, di rilevante interesse per il conseguimento degli obiettivi dell'Ente.

La distinzione dei diversi contributi professionali è guidata da un criterio di prevalenza, in quanto ad ognuna delle tipologie vengono richiesti, comunque, contributi sia di tipo gestionale, che di tipo professionale.

La valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa fa riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e alle competenze effettivamente agite nel corso dell'anno. In particolare, essa dipende per il 70% dal valore percentuale (compreso tra 0% e 100%)

---

<sup>1</sup> Struttura organizzativa di 3° livello, istituita dal Direttore Generale oppure dal Segretario Comunale

dal grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di PEG assegnati alla Struttura di riferimento e, per il restante 30%, dalla valutazione delle competenze agite.

Dalla combinazione di questi due indicatori si ottiene un indice percentuale sintetico che valorizza il livello di performance individuale raggiunto dal titolare di posizione organizzativa nel periodo di riferimento.

### La valutazione dei risultati raggiunti

Per la misurazione dei risultati raggiunti dai titolari di posizione organizzativa si fa riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi assegnati nel PEG alla struttura organizzativa (di primo o secondo livello) in cui è collocata la posizione, come attestato nel rendiconto di gestione.

L'indicatore di performance organizzativa è il medesimo calcolato per i dirigenti di riferimento, in una logica che vede il raggiungimento degli obiettivi complessivi della struttura di appartenenza associata alla collaborazione e cooperazione di tutti i ruoli direttivi (Dirigenti e Posizioni organizzative).

### La valutazione delle competenze

Le competenze trasversali e i comportamenti organizzativi presi in considerazione per la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa sono individuati nelle schede di *Job description* e riportati nella rispettiva scheda di valutazione.

La valutazione è espressa in relazione alla frequenza con cui il titolare di posizione organizzativa ha agito le competenze oggetto di valutazione, nell'arco del periodo di riferimento: con continuità (2 punti); non agite costantemente (1 punto); totalmente non agite (0 punti).

La valutazione delle competenze agite si articola su 3 livelli (agita con continuità, non agita costantemente, totalmente non agita), attraverso l'attribuzione di uno dei seguenti punteggi:

Agita con continuità	punteggio 2
Non agita costantemente	punteggio 1
Totalmente non agita	punteggio 0

COMPETENZE (30%)
Pensiero sistemico
Programmazione
Costruzione reti relazionali
<b>Totale competenze</b>

Punti	% raggiungimento competenze su totale 30%	punteggio max
	0,00%	10%
	0,00%	10%
	0,00%	10%
0	0%	30%

OBIETTIVI / RISULTATI (70%)
% di raggiungimento obiettivi

	% raggiungimento su totale 70%	punteggio max
0,00%	0%	70%

<b>TOTALE RAGGIUNGIMENTO</b>
------------------------------

<b>0%</b>
-----------

### 5.3.1 Le fasi e i soggetti della valutazione

Annualmente, il Servizio preposto al controllo di gestione evidenzia sulle schede di valutazione del personale titolare di posizione organizzativa la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. Le schede precompilate sono trasmesse al Servizio Personale il quale le invia al Dirigente di riferimento per la formulazione della valutazione in merito alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi agiti dal titolare della posizione organizzativa.

Successivamente alla compilazione delle Schede di valutazione, il valutato è convocato dal Dirigente per l'effettuazione del colloquio di valutazione, nell'ambito del quale è discussa e consegnata la scheda di valutazione.

Al termine del processo di valutazione, il Dirigente valutatore restituisce al Servizio Personale le schede correttamente compilate.

### **5.3.2 Procedura di conciliazione**

In caso di valutazione negativa, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al Dirigente valutatore e per conoscenza al Coordinatore d'Area e al Direttore Generale (se nominato, oppure al Segretario Generale) entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il valutatore convoca il titolare di posizione organizzativa interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il valutato può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Il Coordinatore d'Area, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa. Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

## **5.4 - La valutazione della performance individuale del personale non dirigente**

La misurazione della performance individuale del personale non dirigente è collegata:

- 1) ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza;
- 2) ad eventuali risultati collegati ad obiettivi individuali;
- 3) alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi agiti (quale contributo individuale alla performance di gruppo ed organizzativa).

### ***La misurazione dei risultati***

Il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza è certificato dal rendiconto di gestione, secondo le medesime procedure applicate per la misurazione della performance organizzativa.

Il grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali è attestato dal Dirigente, il quale è anche il soggetto che, in sede di predisposizione del PEG, definisce l'attribuzione di eventuali obiettivi specifici individuali e i relativi strumenti di misurazione.

### ***La valutazione delle competenze professionali e dei comportamentali organizzativi***

Ciascun profilo professionale è caratterizzato da specifici processi di lavoro e competenze tecnico-professionali<sup>2</sup>. I comportamenti organizzativi, invece, sono differenziati in relazione alla categoria professionale di appartenenza (A -B - C - D).

---

<sup>2</sup> Per il dettaglio della descrizione di tutti i profili professionali dell'Ente si rinvia al Contratto Decentrato integrativo per il personale dipendente del Comune di Reggio Emilia - Quadriennio normativo 2006 - 2009 e relativi allegati

**Categoria di inquadramento**

<b>Competenze comportamentali</b>	<b>Descrittori</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Iniziativa	Attivarsi prima che la situazione lo richieda, cogliendo le opportunità che si presentano e gestendo gli eventuali problemi, anche al di là dell'ambito specifico del proprio ruolo				
Integrazione interfunzionale	Interagire con le altre funzioni per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, favorendo lo scambio delle informazioni e l'integrazione dei processi lavorativi	X	X		
Lavoro di gruppo e integrazione	Partecipare al raggiungimento dei risultati attesi, integrando le proprie competenze con quelle di altre persone o coordinando le attività del gruppo	X	X		
Negoziazione	Gestire efficacemente le possibili soluzioni di divergenza o contrasto, per raggiungere il punto d'accordo di massimo equilibrio e soddisfazione fra le proprie esigenze/richieste e quelle dei propri interlocutori	X			
Orientamento al cliente/utente (esterno e interno)	Recepire i bisogni dei clienti/utenti esterni e/o interni ed operare per soddisfare tali esigenze, consolidando un rapporto di collaborazione	X	X	X	X
Pensiero sistemico e visione d'insieme	Gestire le situazioni con prospettiva d'insieme dei fenomeni e/o problemi, ponendo attenzione alla relazione tra le parti e/o tra gli elementi principali	X			
Problem solving	Valutare i vari aspetti dei problemi, individuarne le cause e le soluzioni più idonee	X			
Programmazione	Definire, pianificare e monitorare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, coerentemente con gli obiettivi da raggiungere, il contesto di riferimento e le risorse disponibili (tempo, denaro, mezzi, persone...)	X			
Flessibilità	Lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni adattando contenuti, approccio, aspettative e comportamenti, interagendo con i propri interlocutori e confrontando le proprie idee		X	X	X
Orientamento all'efficienza	Perseguire i risultati attesi realizzando le attività previste con il miglior impiego possibile di tempo, mezzi e altre risorse disponibili		X	X	

#### 5.4.1 - Le fasi e i soggetti della valutazione

La valutazione della performance individuale annuale è di competenza del Dirigente, il quale può avvalersi del supporto e del contributo conoscitivo dei Responsabili di UOC, laddove esistenti.

Annualmente il Dirigente in sede di conferenza di servizio, illustra al personale gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, i risultati attesi ed eventuali ulteriori progetti e/o obiettivi individuali.

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il Dirigente procede all'aggiornamento delle schede di valutazione individuali del personale assegnato alla struttura da lui diretta.

Il dipendente può effettuare l'autorilevazione delle proprie competenze tecniche, in relazione al livello di competenze attese, mediante la compilazione di un'apposita sezione della scheda di valutazione individuale. Tale rilevazione ha principalmente lo scopo di alimentare e favorire il confronto con il Dirigente in sede di colloquio individuale, ma non determina alcun vincolo nell'espressione della valutazione da parte del Dirigente stesso.

Almeno una volta all'anno, il Dirigente o un suo sostituto, incontra il dipendente per comunicargli e discutere insieme gli esiti della valutazione, eventualmente concordando piani di miglioramento, se necessari.

Entro il mese di maggio dell'anno successivo alla valutazione, il Servizio preposto alle funzioni di controllo di gestione comunica al Dirigente la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ai fini della distribuzione della produttività di gruppo. Il dirigente potrà, motivando, operare delle esclusioni dalla distribuzione delle quote, tenendo in considerazione ad es. di eventuali provvedimenti disciplinari, periodi di assenza prolungati, o ulteriori motivazioni che rendessero opportuna l'esclusione di alcuni lavoratori.

Successivamente, sempre in base risultati conseguiti, il Dirigente individua una percentuale non superiore al 30% del personale assegnato il quale ritiene abbia contribuito in modo particolarmente significativo ai risultati della Struttura organizzativa di appartenenza e, pertanto, destinatario della quota annuale di produttività individuale. Il Dirigente dovrà comunicare formalmente le motivazioni che hanno determinato l'assegnazione (a titolo esemplificativo si possono citare come fattispecie quella del dipendente che ha sostituito un collega assente nel corso dell'anno, del dipendente che ha seguito progetti particolarmente complessi o rilevanti, oppure particolari picchi di attività di ufficio).

La valutazione della performance individuale, integrata da elementi che valutino sia l'arricchimento del ruolo (specializzazione), ma anche l'allargamento dello stesso (polifunzionalità), ed in particolare dal grado di autonomia raggiunto sui processi di lavoro, nonché dall'ampiezza delle competenze tecnico-specialistiche acquisite, viene valorizzata anche nel percorso di sviluppo professionale ed è funzionale anche al riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali (incrementi retributivi), secondo criteri di selettività e le modalità operative definite in sede di contrattazione decentrata integrativa.

## **5.5 - Il sistema premiante**

I criteri e le modalità di riconoscimento degli incentivi economici previsti dal sistema di valorizzazione del merito dell'Ente, sono strettamente correlati agli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance - organizzativa e individuale - e differenziati in relazione agli specifici ruoli organizzativi.

### **5.5.1 Dirigenti**

Per il personale dirigente, i risultati della performance individuale determinano l'erogazione dell'indennità di risultato, che per il personale incaricato della direzione di Servizio, Struttura di presidio delle politiche pubbliche, Unità di Progetto o titolare di posizioni in Staff viene corrisposta nella misura massima del 15% del salario accessorio, mentre per il personale preposto al Coordinamento di Area viene corrisposta nella misura massima del 25% del salario accessorio.

La distribuzione delle quote a titolo di retribuzione di risultato sono compensate da eventuali forme ulteriori di incentivazione, derivanti da apposite disposizioni di legge, secondo quanto stabilito dalla contrattazione decentrata.

In caso di attribuzione di incarichi ad interim o incarichi aggiuntivi (cfr. Manuale per la graduazione delle posizioni dirigenziali Approvato con Delibera di GC 11391/65 del 13.06.2007 e aggiornato con Delibera di GC n. 29 del 01.03.2018), al Dirigente è corrisposta, a titolo di indennità di risultato, anche la quota riferita all'incarico ricoperto ad interim, proporzionalmente al periodo di copertura del posto ad interim e previa verifica dei risultati raggiunti.

In tal modo si dà conto delle maggiori responsabilità assegnate, nonché della maggiore complessità di gestione derivante dall'affidamento in capo al medesimo dirigente di più incarichi contemporaneamente, per un periodo di tempo significativamente prolungato.

### **5.5.2 Posizioni Organizzative**

Per il personale titolare di posizione organizzativa, i risultati della performance individuale determinano proporzionalmente l'attribuzione dell'indennità di risultato, nella misura massima del 15% del salario accessorio.

Qualora un titolare di posizione organizzativa sia incaricato di un ulteriore incarico ad interim gli è riconosciuta una quota aggiuntiva a titolo di retribuzione di risultato, calcolata in percentuale al valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione ricoperta ad interim.

Tale percentuale è definita in relazione alla complessità delle attività e al livello di responsabilità che caratterizzano la posizione oggetto di interim (ovvero alla rispettiva fascia di pesatura), secondo la seguente articolazione:

- fascia A = 25 % del valore della retribuzione di posizione;
- fascia B = 20 % del valore della retribuzione di posizione;
- fascia C = 15 % del valore della retribuzione di posizione.

La maggiorazione è proporzionata alla durata dell'incarico ad interim e al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo le risultanze del vigente sistema di Misurazione e valutazione della performance.

Al titolare temporaneamente assente, la retribuzione di risultato è decurtata proporzionalmente al periodo di assenza dal servizio ed erogata in rapporto al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo le risultanze del vigente sistema di Misurazione e valutazione della performance.

### **5.5.3 Personale non dirigente**

Per il personale non dirigente, gli esiti della performance organizzativa dell'Ente determinano la distribuzione degli incentivi di produttività collettiva, secondo la seguente distribuzione:

- se l'indice di raggiungimento dei risultati è compreso tra 50% e 70% la percentuale di distribuzione dell'incentivo è pari al 70%;
- se l'indice di raggiungimento dei risultati è compreso tra 70% e 90% la percentuale di distribuzione dell'incentivo è pari al 90%;

- se l'indice di raggiungimento dei risultati è compreso tra 90% e 100% la percentuale di distribuzione dell'incentivo è pari al 100%.

Gli esiti della performance individuale determinano, invece, la distribuzione dei seguenti premi:

- produttività di gruppo, è distribuita a consuntivo ed in misura proporzionale alla percentuale dei risultati raggiunti dalla struttura organizzativa di appartenenza, certificati in sede di rendiconto di gestione;
- produttività individuale: è distribuita ad una quota massima pari al 30% del personale assegnato al Servizio ed è finalizzata ad incentivare i lavoratori che, secondo il Dirigente, hanno contribuito in misura particolarmente significativa alla performance della struttura organizzativa di appartenenza.

La valutazione della performance individuale definisce, inoltre, il percorso di sviluppo professionale ed è funzionale al riconoscimento delle progressioni orizzontali, secondo criteri di selettività e le modalità operative definite in sede di contrattazione decentrata integrativa.

#### **5.5.4 Bonus annuale delle eccellenze**

La Giunta Comunale può decidere annualmente, nell'ambito delle risorse disponibili, l'attribuzione di un bonus aggiuntivo cui concorre il personale dirigente che ha ottenuto performance individuali di eccellenza, in base a criteri predefiniti dai vertici amministrativi e indicati negli atti di programmazione dell'Ente. Il personale premiato con il bonus delle eccellenze non può accedere contemporaneamente anche al Premio annuale per l'innovazione, né a percorsi di alta formazione o ad esperienze di lavoro presso primarie istituzioni nazionali ed internazionali a carico dell'Ente (art. 21 co. 3 del Dlgs 150/2009).

#### **5.5.5 Premio annuale dell'innovazione**

Il "premio annuale dell'innovazione" di cui alla legge 150/09 può essere previsto per compensare i migliori progetti che, a risorse date, garantiscano il miglioramento dei processi di lavoro, miglioramenti dell'efficienza o risparmi significativi certificati dai sistemi di controllo; che utilizzino quali strumenti di attuazione il lavoro di gruppo e la trasversalità dei processi, nella logica del miglioramento continuo delle persone e dell'organizzazione (art. 24).

## 6. LA TRASPARENZA

L'organizzazione ha il compito di assicurare trasparenza e regole chiare e condivise nella gestione dei processi decisionali interni ed esterni, oltre al compito di valorizzare la cultura dell'etica del servizio pubblico, garantendo i principi della pubblicità, della trasparenza e del rispetto delle regole, come presupposto per l'imparzialità e la responsabilità dell'azione amministrativa.

Questa attenzione, che non significa la rinuncia alla natura discrezionale dei processi decisionali, si può realizzare tramite:

- interventi sull'organizzazione del lavoro che facilitino il coordinamento interfunzionale interno e interistituzionale con soggetti esterni al Comune ma che operano su problemi comuni;
- la previsione di criteri chiari di scelta e con la tensione costante a rendere conto delle decisioni assunte e dei risultati conseguiti;
- la valorizzazione e l'incentivazione della comunicazione tra le strutture;
- il favorire i progetti intersettoriali, orientando l'aggregazione dei servizi per prodotto e per processo, mirando ad una semplificazione delle procedure e ad una riduzione dei tempi d'intervento delle strutture di "Line".

Il D. lgs. 150 del 2009 definisce la trasparenza come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto delle amministrazioni pubbliche, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. La trasparenza è garantita per ogni fase del ciclo di gestione della performance. Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate dal Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza e per garantire la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Per integrità si intende la salvaguardia, da parte dell'Amministrazione e dei suoi dipendenti, dell'efficienza, dell'imparzialità, dell'indipendenza, della riservatezza delle attività istituzionali del Comune.

Il Comune di Reggio Emilia pubblica nell'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" del proprio portale istituzionale, tra le altre, le informazioni relative ai seguenti aspetti:

- Contrattazione nazionale e integrativa
- Codice disciplinare
- Curriculum e Trattamento Economico del Sindaco e degli Assessori
- Curriculum e Trattamento economico dei Dirigenti
- Curriculum dei Titolari di Posizioni Organizzative
- Curriculum delle Alte Professionalità
- Presenze e Assenze del personale
- Determine incarichi professionali
- Incarichi retribuiti ai dipendenti pubblici
- Elenco incarichi professionali

Sono, inoltre presenti sul sito, nella sezione “Bilancio”, i documenti di rendicontazione relativi al consuntivo del DUP e il rendiconto che si compone del conto del Bilancio, nel quale sono dimostrati, in relazione alle previsioni contenute nel Bilancio preventivo annuale, i risultati della gestione finanziaria: entrate e spese correnti e per investimenti; il conto del patrimonio, in cui vengono riportate le variazioni intervenute nel patrimonio del Comune e la situazione patrimoniale finale; il Conto economico, nel quale vengono riportati i costi e ricavi dell’esercizio.

Inoltre, il Comune di Reggio Emilia rende disponibili sul proprio sito informazioni relative responsabili di unità organizzativa. Attualmente, il Comune di Reggio Emilia rende pubblici e visibili le caratteristiche, gli standard e i risultati raggiunti nell’erogazione di alcuni servizi per i quali esistono già report in cui si da evidenza delle caratteristiche, degli standard e dei risultati raggiunti nell’erogazione dei propri servizi. I documenti pubblicati sul portale istituzionale del Comune di Reggio Emilia sono tutti in *portable document format* (pdf). Risultano facilmente apribili e scaricabili da parte dei cittadini e altri portatori di interesse dell’organizzazione.

#### **NOTE:**

Le motivazioni e le argomentazioni che precedono dimostrano come l’attuale sistema organizzativo, gestionale e premiante del Comune di Reggio Emilia, articolato negli strumenti sia regolamentari che contrattuali, sia in linea con i contenuti, le indicazioni e le logiche del decreto legislativo 150/09. Per tale ragione si è ritenuto di dover apportare al Regolamento, relativamente alla parte inerente il sistema di valutazione ed il sistema premiante, le modifiche obbligatorie richieste dalla medesima legge 150.

### **6.1 - Integrazione tra piano anticorruzione e piano della performance**

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, introdotta dal D. lgs 150/2009, successivamente modificato dal D. lgs. 74/2017 è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall’Ente, della valorizzazione delle competenze professionali, della responsabilità per risultati, della corretta allocazione delle risorse, dell’integrità e della trasparenza dell’azione amministrativa.

La stesura del SMVP, guidata anche dagli indirizzi e dalle indicazioni di carattere generale contenuti nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 del dicembre 2017, dopo una parte introduttiva in cui sono definiti ed elencati gli obiettivi e i principi alla base del sistema stesso e l’attuale articolazione organizzativa del Comune, si focalizza sugli ambiti oggetto di misurazione e valutazione: in particolare il sistema consente la misurazione del grado di attuazione della strategia, degli impatti, del portafoglio delle attività e dei servizi e, non da ultimo, dello stato di salute dell’Ente, individuando fasi, tempi, modalità e soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce, inoltre, le modalità di collegamento e integrazione con i documenti di programmazione e di bilancio esistenti ed in particolare il Documento Unico di Programmazione (DUP).

Il Piano delle performance si sincronizza infatti con l’intero ciclo della programmazione economico-finanziaria dell’Ente, illustrando il raccordo tra le dimensioni che compongono la performance individuale

e quelle relative alla performance organizzativa, tra loro strettamente correlate e interconnesse in tutte le fasi del ciclo della performance.

Il Piano diventa così la descrizione di un processo che tende a coltivare una relazione matura tra amministrati ed amministratori, garantendo i principi della pubblicità, della trasparenza e del rispetto delle regole, come presupposto per l'imparzialità e la responsabilità dell'azione amministrativa.

Come previsto all'art. 8 della L. 190/2012 si intende qui ulteriormente rimarcare come il Ciclo di gestione della Performance sia in relazione con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione, in quanto le disposizioni previste da quest'ultimo trovano corrispondenza negli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale dell'Amministrazione.

In particolare gli obiettivi del PEG sono definiti dagli organi di indirizzo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano dirigenti o responsabili di U.O.C.: il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per il raggiungimento dei risultati e per la valutazione della Dirigenza e, di conseguenza, per la distribuzione degli incentivi.

Gli obiettivi del Piano delle performance sono stati qualificati con un codice specifico e pesati come segue:

- (P) obiettivi prioritari (individuati dai capi Area) con peso pari a 3;
- (M) obiettivi di miglioramento, con peso pari a 2;
- (R) obiettivi routinari, con peso pari a 1.

All'interno del Dup 2020-2022 l'indirizzo strategico programmatico denominato "Progetto di innovazione in Comune", è stato declinato con l'obiettivo "Anticorruzione e trasparenza": tale attività costituisce l'elemento di raccordo tra il piano triennale per la prevenzione della corruzione e la programmazione strategica e si realizza attraverso l'attribuzione di due obiettivi gestionali ad esso orientati, comuni a tutti i dirigenti, finalizzati all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (azioni propedeutiche e relativi indicatori), qualificati nel PEG 2020 come segue:

- 1) obiettivo di rispetto del piano trasparenza, indicato con codice "PT";
- 2) obiettivo di rispetto del piano anticorruzione, indicato con codice "PA".

Prodotto prioritario	Obiettivo prioritario	Indicatore	Valore previsto
PA ANTICORRUZIONE	Rispetto delle misure previste dal Piano Anticorruzione in vigore	% di attuazione delle misure previste dal piano Anticorruzione in vigore	90%
	Effettuare il monitoraggio anticorruzione secondo la tempistica prevista nel PTPC, in relazione alle specifiche misure anticorruptive	Giorni entro cui effettuare il monitoraggio (da richiesta del RPCT)	15
PA TRASPARENZA	Rispetto delle misure previste dal Piano per la TRASPARENZA in vigore	% di rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal piano per la trasparenza in vigore	90%

Gli obiettivi relativi a trasparenza e anticorruzione sono stati individuati come PRIORITARI, all'interno della struttura del PEG, hanno pesatura "3" ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti ed i relativi indicatori sono codificati con la lettera "P".

## **ALLEGATI**

ALLEGATO C1: Manuale per la graduazione delle Posizioni Dirigenziali

ALLEGATO C2: Schema competenze professionali e comportamentali per la valutazione delle posizioni dirigenziali

ALLEGATO C3: Manuale per l'istituzione, la gestione e la valutazione delle Posizioni Organizzative

ALLEGATO C4: Scheda Job description Responsabile UOC

ALLEGATO C5: Scheda Job description Alta professionalità

ALLEGATO C6: Richiesta di istituzione nuova posizione organizzativa

ALLEGATO C7: Richiesta di modifica posizione organizzativa

ALLEGATO C8: Fasce retributive

ALLEGATO C9: Schema Avviso Procedura comparativa PO

ALLEGATO C10: Domanda di Partecipazione

ALLEGATO C11: Scheda Valutazione PO 2018\_UOC

ALLEGATO C12: Scheda Valutazione PO 2018\_AP

ALLEGATO C13: Tassonomia indicatori

ALLEGATO C14: Sistema informativo a supporto del ciclo della performance