

COMUNE DI ROSATE

Provincia di Milano

Via Vittorio Veneto, 2 - 20088 Rosate (MI) - Tel. 02.90830.1 - Fax 02.908.48046

COPIA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 138 DEL 29/11/2012

**OGGETTO : APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCES ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE E DEL SISTEMA
PREMIALE**

Il giorno 29/11/2012 alle ore 17.15 presso questa sede comunale, convocati con avviso scritto del Sindaco, consegnato a norma di Legge, i Signori Assessori comunali si sono riuniti per deliberare sulle proposte di deliberazione iscritte all'ordine del giorno.

Assume la presidenza il Sindaco, DEL BEN DANIELE, assistito dal Segretario Comunale DOTT.SSA ANNACHIARA AFFAITATI.

Dei Signori componenti la Giunta comunale di questo Comune:

Presenti

DEL BEN DANIELE
VENGHI CLAUDIO
LIBERALI MARIO
ORENI MONICA
CRESPI ALESSANDRO

Assenti

Membri ASSEGNATI 5 PRESENTI 5

Il Presidente, accertato il numero legale per poter deliberare validamente, invita la Giunta Comunale ad assumere le proprie determinazioni sulla proposta di deliberazione indicata in oggetto.

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la seguente relazione-proposta:

Premesso che:

- con la legge nr. 15 del 04 marzo 2009 il Parlamento ha delegato il Governo ad avviare un processo di riforma della Pubblica Amministrazione,
- uno degli atti fondamentali prodotti dal legislatore, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione, è stata l'approvazione del D.Lgs. nr. 150 del 27 ottobre 2009,
- l'attuazione di tali disposizioni porterà allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione delle qualità del lavoro e della produttività del singolo e dell'intera Amministrazione, attraverso l'adozione di adeguati sistemi di valutazione delle performance,
- il suddetto decreto legislativo ha stabilito l'obbligo per i Comuni di regolamentare numerose materia in tema di premialità e valutazione del personale;

Viste le delibere CIVIT assunte in materia a seguito dell'entrata in vigore della normativa di cui sopra;

Richiamato il Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con deliberazione di Giunta Comunale nr. 149 del 14/12/2010, e successive modifiche e integrazioni, in particolare 'art. 12 commi 2 e 4 che testualmente recitano:

- *"L'Ente é tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o Settori di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti"*
- *"L'Ente adotta altresì metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi"*

Rilevato che l'adozione del Sistema di valutazione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo stesso adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art.7 comma 1 del decreto n.150, fermo restando che il sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza;

Vista la proposta di una nuova metodologia di misurazione e valutazione delle performance dell'ente e individuale, adeguato ai sensi dell'art. 31, commi 2 e 3, del D.Lgs. 150/2009, proposta dal Segretario Comunale e condivisa dal Nucleo di Valutazione che ha espresso parere favorevole in data 09/11/2012 in atti (inseriti nel registro dei verbali del Nucleo di Valutazione);

Dato atto che:

- la definizione del sistema rientra nella competenza degli Organismi di valutazione ai sensi sia dell'art. 30, comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'art. 7, comma 2, del D.Lgs. 150/2009,
- l'adozione del sistema di valutazione spetta all'organismo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 150/2009,
- il sistema di valutazione adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione delle performance,
- l'applicazione del sistema darà luogo ad erogazione di salario accessorio premiante unicamente nel rispetto delle vigenti norme in materia di spesa di personale e di finanza pubblica di tempo in tempo vigenti;

Vista la metodologia che disciplina il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, di cui al documento allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale, determinato tenendo conto dei suddetti indirizzi e delle modifiche normative intervenute successivamente sulla materia con particolare riferimento ai principi previsti



dai titoli II e III del D.Lgs 150/2009, dal recente DL nr. 95/2012 e ribadendo altresì che la misurazione della performance del personale dell'Ente deve essere collegata:

1. per quanto riguarda responsabili incaricati di Posizione Organizzativa:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi;
 - c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori,
2. la misurazione delle performance individuale del personale è effettuata dal titolare di posizione organizzativa in relazione:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali o organizzativi;

Considerato che la metodologia allegata si compone di:

- allegato A – sistema di misurazione e valutazione della performance
- allegato B – sistema premiale del personale dipendente
- allegato C – sistema premiale delle Posizione Organizzative
- allegato D – sistema premiale del Segretario Comunale;

Dato atto che i documenti qui approvati hanno formato oggetto di informazione alle Rappresentanze Sindacali e (limitatamente agli effetti economici di cui all'allegato B) di contrattazione integrativa nel rispetto dei vincoli di legge come esplicitati nell'art.31 del D,Lgs 150/2009 come sopra richiamato;

Si propone di approvare gli allegati documenti:

- allegato A – sistema di misurazione e valutazione della performance
- allegato B – sistema premiale del personale dipendente
- allegato C – sistema premiale delle Posizione Organizzative
- allegato D – sistema premiale del Segretario Comunale;

Acquisiti i pareri favorevoli in ordine alla regolarità tecnica e contabile, resi ai sensi dell'art. 49 del D. Lgs.n. 267/2000;

Con voti unanimi favorevoli, legalmente espressi

DELIBERA

- 1) Di approvare, per le motivazioni di cui in premessa, il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance" nonché il "Sistema premiale del personale dipendente, delle Posizione Organizzative e del Segretario Comunale", allegati da A a D al presente atto quale parte integrante e sostanziale, in attuazione delle norme di cui ai titoli II e III del D.Lgs. 150/2009;
- 2) Di dare atto che, ai sensi del Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, la valutazione delle performance individuali compete:
 - a) ai Responsabili di P.O. per quanto riguarda i dipendenti appartenenti alla rispettiva area,
 - b) alla Giunta Comunale su proposta del Nucleo di Valutazione per quanto riguarda il personale titolare di Posizione Organizzativa;
- 3) Di disporre che il Sistema adottato venga pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza;
- 4) Di trasmettere il presente provvedimento alle OO.SS. territoriali di categoria e alle R.S.U;



Quindi, stante l'urgenza di dare attuazione al presente provvedimento, con separata votazione unanime

DELIBERA

di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs 267/00.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to be a personal name.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. FINALITA' E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI ROSATE

1.1. ASPETTI GENERALI

Il sistema di gestione della performance del Comune ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

In particolare, il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente e di unità organizzativa di massimo livello (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale);
- le tecniche di rappresentazione della performance;
- le modalità di monitoraggio della performance;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

La definizione del sistema di misurazione e valutazione rientra tra le competenze del segretario generale con la collaborazione dei titolari di posizione organizzativa e con il supporto del Nucleo di valutazione ai sensi degli articoli 8, 12 e 14-bis del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

L'adozione del sistema spetta, invece, alla Giunta comunale, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7.1 del D. Lgs. n. 150/2009 e dell'art. 12.8 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (Tabella 1).

Tabella 1.- Fasi di approvazione e validazione del sistema di misurazione e valutazione

Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	Attori organizzativi			Note
	Nucleo	P.O.	S.G. Giunta	
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance			x	Elaborazione di schema condiviso con P.O. e Giunta
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	x			
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance				x

Il sistema, in conformità alla delibera C.I.V.I.T. n. 104/2010, deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/2009, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D. Lgs. 150/2009);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La performance attesa e conseguita, in termini di efficacia ed efficienza, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

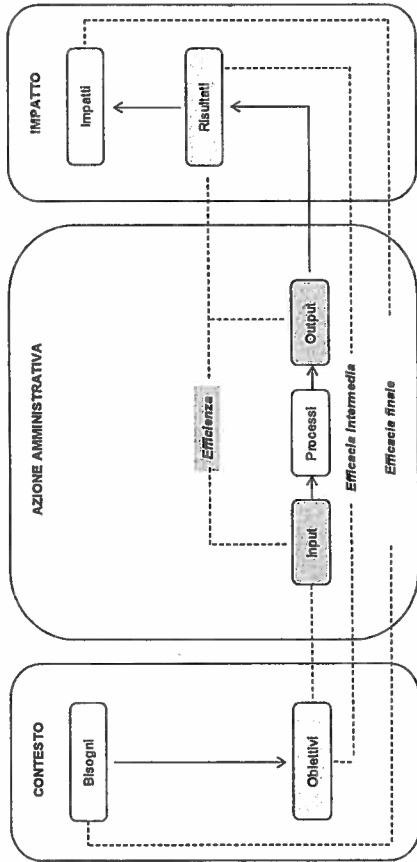
- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, orientamento ai bisogni dell'utenza e degli altri soggetti interessati, validazione da parte del Nucleo di valutazione e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del Piano della performance e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla performance (art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009).

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni - impatti proposto dalla Delibera n. 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

138
29/11/2012

Figura 1.- Il modello bisogni – Impatto



Più precisamente:

- l'efficacia finale costituisce la capacità di soddisfare i "bisogni" attraverso "impatti" coerenti;
- l'efficacia intermedia, riguarda il rapporto tra "obiettivi" programmati e "risultati" conseguiti;
- l'efficienza è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate ("input") e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti ("output").

A tali profili si associa la performance finanziaria da intendersi quale elemento trasversale ad essi e propedeutico a garantire condizioni di economicità dell'azione amministrativa dell'ente.

Le quattro dimensioni della performance sono monitorabili attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

- di impatto, che misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dal contesto di riferimento;
- di risultato, che si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri soggetti interessati;
- di processo, che riguardano la quantità e la qualità di attività interne impiegate per il raggiungimento di un output finale destinato ai cittadini o ad altri soggetti interessati (anche interni);
- finanziari, che concernono la struttura e le fasi di gestione dell'entrata e della spesa.

A detti indicatori si affiancano dei parametri di misurazione di quantità, che costituiscono valori assoluti a supporto della valutazione dell'efficacia intermedia e finale nonché dell'efficienza.

È possibile ricordare le tipologie di indicatori con i profili di performance attesa (Tabella 2).

Tabella 2.- Profili di performance, indicatori e parametri

Profilo di performance attesa	Tipologia di Indicatore	Tipologia di parametro
Efficacia finale → rapporto bisogni – impatti	Impatto	Quantità
Efficacia intermedia → rapporto obiettivi – risultati	Risultato	Quantità
Efficienza → catena input – processi – output	Processo	Quantità
Finanziaria	Finanziari	Quantità

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è strutturato in modo da:

- evidenziare le caratteristiche distintive dell'organizzazione, ossia quei fattori derivanti dal contesto in cui opera e dell'assetto istituzionale ed organizzativo interno che incidono in modo determinante sulla performance attesa e su quella realizzata;
- misurare e valutare la performance organizzativa riferita all'ente nel suo complesso ed alle singole unità organizzative apicali;
- misurare e valutare la performance individuale dei titolari di posizioni organizzative, dei dipendenti e del segretario.

Sia per la performance organizzativa, sia per la performance individuale, il sistema di misurazione e valutazione descrive i seguenti aspetti:

- metodologia di misurazione della performance;
- metodologia di valutazione della performance;
- fasi, attività e attori del processo di misurazione e valutazione.

2.1. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Le caratteristiche distintive dell'ente che influenzano e sono influenzate dai livelli di performance organizzativa ed individuale hanno natura esterna ed interna.

Nel presente documento sono richiamate sinteticamente quelle caratteristiche in grado di incidere in modo rilevante sull'architettura complessiva del sistema di misurazione e valutazione e sul suo grado di sviluppo.

Le caratteristiche esterne fanno riferimento al contesto nel quale l'ente opera e possono essere rappresentate richiamando i contenuti di alcuni quadri della Sezione 1 della Relazione previsionale e programmatica (Caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell'economia insediata e dei servizi dell'ente) nonché la mappa degli *stakeholder* dell'ente.

In particolare, per quanto riguarda la relazione previsionale, occorre fare riferimento a:

- Quadro 1.1 – Popolazione;
- Quadro 1.2 – Territorio;
- Quadro 1.3.2 – Strutture;
- Quadro 1.3.3 – Organismi gestionali;
- Quadro 1.3.4 – Accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata;
- Quadro 1.3.5 – Funzioni esercitate su delega;
- Quadro 1.4 – Economia insediata.

La mappa degli *stakeholder* classifica gli interlocutori dell'amministrazione a seconda delle relazioni di governance e *accountability* che l'ente intrattiene con loro.

Essa evidenzia altresì la quantità e la qualità degli interlocutori che intervengono:

- nei processi di acquisizione delle risorse;

- nei processi di progettazione e di erogazione dei servizi (rete pubblico-privato di riferimento);
- nonché i segmenti di utenza di riferimento.

In questo modo è così possibile contestualizzare la performance attesa e conseguita nel proprio contesto territoriale.

È però evidente che detta performance è condizionata anche dal livello qualitativo-quantitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, si fa riferimento a elementi organizzativi e finanziari che esercitano un impatto sui contenuti di merito del sistema di misurazione e valutazione.

Appare perciò essenziale evidenziare:

- gli eventuali processi complessivi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura, a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione;
- il grado di autonomia organizzativa e finanziaria dell'ente;
- l'organigramma dell'ente;
- la dotazione organica complessiva ed articolata per unità di massimo livello e numero di posizioni organizzative e altri dipendenti;
- le risorse finanziarie di PEG articolate per unità di massimo livello, progetto PEG e spese correnti/in conto capitale.

2.2. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di performance organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello. In sede di prima applicazione e nelle more della definizione di un ranking della performance a livello di ente, il presente sistema farà riferimento unicamente alla performance organizzativa a livello di unità organizzativa.

Aspetti qualificanti del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa devono essere:

- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a canocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;
- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive (in conformità alla Delibera C.I.V.I.T. n. 104/2010, pagg. 5 e 6).

2.2.1. AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 ed ai macroambiti di cui alla Delibera n. 104/2010 della C.I.V.I.T., evidenziandone il raccordo concettuale.

In particolare, gli ambiti analitici del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8, D. Lgs. n. 150/2009) sono:

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

I macroambiti del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera n. 104/2010 della C.I.V.I.T. (pag. 5 della Delibera) sono:

- il grado di attuazione dei programmi della Relazione Previsionale Programmatica ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;
- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto, previsti nel PEG;
- lo stato di salute dell'amministrazione, dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e tecnologico e di relazione con i portatori di interesse;
- il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

Nella Tabella 3 si riporta il quadro di raccordo tra ambiti e macroambiti.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e parametri a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macroambito.

A ciascun indicatore o parametro è associato un target inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere (in conformità a Delibera C.I.V.I.T. n. 89/2010, pag. 8), e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Gli ambiti di performance costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macroambito.

Tabella 3.- Quadro di raccordo tra macroambiti e ambiti di performance organizzativa

Macroambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/2010)		Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/2009)	
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni	Attuazione di piani e programmi (lett. b) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)	
Portafoglio dei servizi erogati	Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lett. b); Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f)	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e)	
Stato di salute dell'amministrazione	Stato di salute dell'amministrazione	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e)	
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h) Macroambito trasversale agli ambiti dell'art. 8.	

La rilevanza di ciascun macroambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Tale rilevanza, quindi, è agita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

2.2.2. DALLA MISURAZIONE ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Indipendentemente dal numero e dalla tipologia di indicatori scelti, ed a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi relativa alla performance realizzata. Tale misura non può essere costituita da uno o più indicatori specifici riferiti ai singoli ambiti, sebbene individuati in modo sintetico. È più opportuno pensare ad un indicatore unico, di sintesi, che metta in rapporto la performance effettivamente realizzata con la performance attesa, evidenziandone il grado di raggiungimento espresso in termini percentuali.

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato in Tabella 4.

Innanzitutto, come già chiarito, a ciascun macroambito va associato un peso percentuale, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni target viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei target dei singoli indicatori.

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Tabella 4.- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macroambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)	Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa ponderato per unità organizzativa
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni						
Portafoglio dei servizi erogati						
Stato di salute dell'amministrazione						
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni!						
	100%					X%

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 5).

Tabella 5.- Scheda di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio in esito alla misurazione	Valutazione della performance organizzativa e motivazione di un eventuale scostamento tra misurazione e valutazione	Punteggio in esito alla valutazione
Da 90 a 100%		Da 9,5 a 10			
Da 80 a 90%		Da 8,5 a 9,4			Da 8,5 a 9,4
Da 70 a 80%		Da 7,5 a 8,4			Da 7,5 a 8,4
Da 65 a 70%		Da 6,5 a 7,4			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		Da 6 a 6,4			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

Il punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione dovrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione, con un eventuale margine di manovra all'interno della fascia stessa;
- attribuire un punteggio di valutazione della performance organizzativa riferito alle fasce immediatamente inferiore o superiore, motivando debitamente la scelta.

Tra le cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione possiamo identificare:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di *range* di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

2.3. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

2.3.1. LE MODALITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento (vedi §2.2.);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase ex ante sono definiti:

- La rilevanza dei driver di valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è definita attraverso la loro pesatura (Figura 2)
- la pesatura dei macroambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori/parametri ed i target (Figura 3);
- gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (Figura 4);
- i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (Figura 5).

a) La rilevanza dei driver di valutazione della performance

Innanzitutto si procede alla pesatura dei driver di valutazione, si rimanda per la trattazione al successivo paragrafo 2.3.2. (Rilevanza della performance organizzativa ed individuale).

Figura 2 - La pesatura dei macroambiti di misurazione

SEZIONE EX ANTE - Pesatura dei macroambiti della performance individuale		Anno 2011	
Macro ambiti di misurazione	Ambiti di misurazione	Peso %	Modalità di misurazione
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa di riferimento		Scheda A
Obiettivi individuali	Obiettivi selezionati dal PEG ed inseriti nel piano della performance.		Scheda B
Comportamenti organizzativi	Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati rispetto ad una griglia omologata per tutte le PO		Scheda C
		Peso %	0%

b) I macroambiti di performance organizzativa.

Occorre graduare i macroambiti di performance organizzativa da utilizzare in ciascun esercizio di valutazione. Pesando "zero" alcuni di essi se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

Per gli ambiti prescelti occorre invece definire una selezione di indicatori atti a rappresentare la performance attesa, misurandola con adeguati target prospettici.

Figura 3.- La scheda ex ante sulla performance organizzativa

Scheda A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				Anno 2011	
Performance dell'unità organizzativa di riferimento					
Misura l'incidenza della performance conseguita dall'unità organizzativa di riferimento sulla performance individuale del responsabile di PO. È tanto più rilevante quanto più si ritiene opportuno orientare l'azione del responsabile verso gli obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa e/o verso il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi che caratterizzano la gestione ordinaria dei servizi alla stessa assegnati.					
Grado di attuazione dei programmi e impatto sui bisogni					
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex- ante Target		
Verifica del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa nel PEG		Grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG	100%		
Portafoglio dei servizi erogati					
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex- ante Target		
Indicatori tratti dal piano della performance e riferiti ai servizi erogati dall'unità organizzativa di riferimento del responsabile		Indicatori di sui servizi erogati tratti dal piano della performance	Cfr. Piano della performance		
Stato di salute dell'amministrazione					
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex- ante Target		
Selezione di indicatori ritenuti significativi per misurare la performance dell'unità organizzativa confrontando agli ambiti economico-finanziario, organizzativo e di relazione con gli stakeholder		Indicatore 1a Indicatore 1b Indicatore 1c Indicatore 1d	1 2 3 4		
Totale pesatura performance dell'unità organizzativa			0%		

c) Gli obiettivi individuali.

Gli obiettivi individuali che si possono considerare all'interno del piano della performance, per l'art. 5, comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009, devono essere:

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

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

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

Gli obiettivi oggetto di valutazione sono selezionati all'interno del piano esecutivo di gestione dell'ente, in un numero contenuto e debitamente pesati. Tale numero può variare di anno in anno per ciascun responsabile.

La selezione deve considerare la strategicità degli obiettivi, il loro grado di innovazione, la complessità di realizzazione ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale.

Figura 4.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

Scheda B: OBIETTIVI INDIVIDUALI			Anno 2011		Ex- ante
Obiettivo	Indicatori	Peso in % (a)	Target		
Obiettivo 1	Indicatore 1a Indicatore 1b Indicatore 1c Indicatore 1d				
Obiettivo 2	Indicatore 2a Indicatore 2b				
Obiettivo 3	Indicatore 3a Indicatore 3b Indicatore 3c				
Obiettivo 4	Indicatore 4a				
Totale pesatura obiettivi individuali		0%			

d) Componenti organizzativi.

Le tipologie di componenti organizzativi sono così individuate:

- governance esterna e comunicazione;
- pianificazione e controllo;
- organizzazione e gestione del personale;
- valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto, e che devono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio:

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- anche in modo differenziato per ciascuna P.O., in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Figura 5.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi

Scheda C: COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Anno 2011		Ex- ante	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Pesatura in % (a)	
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli stakeholder	
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
Capacità di pianificazione e controllo	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
	Qualità nella individuazione della mission, Qualità dei sistemi di reporting	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	Efficacia del controllo per il miglioramento della gestione	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
	Trasversalità	Capacità di ripensamento della strategia e/o della gestione in base alle risultanze del controllo	
Capacità organizzativa e di gestione del personale	Leadership	Capacità di coordinamento ed integrazione tra UO con le altre UO	
	Decisione	Capacità di esercitare la leadership formale ed informale	
	Delega	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni etliche ed o incerte	
	Coordinamento	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Accoglienza e inserimento	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Formazione e addestramento	Chiarezza del personale di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficaci dei relativi strumenti	
	Arricchimento e relazione delle mansioni	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
			Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato
Totale pesatura comportamenti organizzativi		0%	

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase ex ante.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze della relazione sulla performance viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 6.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Il punteggio ottenuto rappresentano il punto di riferimento per la determinazione delle graduatorie di merito ai fini del sistema premiale, la scala di valutazione va da 0 a 10 punti.

Figura 6.- La scheda ex post sulla performance conseguita

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA	
Anno 2011	
<p>CONTRIBUTO PERSONALE VALUTATORE</p> <p>di 10 punti</p>	
A- Performance organizzativa	Punteggio 0%
B- Obiettivi individuali	Punteggio 0%
C- Comportamenti organizzativi	Punteggio 0%
<p>Valutazione complessiva della performance</p> <p>Valutazione complessiva</p>	
<p>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:</p> <p>FIRMA DEL VALUTATORE _____</p> <p>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:</p> <p>FIRMA DEL VALUTATO _____</p>	
<p>Luglio _____</p> <p>Data _____</p>	

2.3.2. RILEVANZA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La rilevanza, rispettivamente, della performance organizzativa e della performance individuale è definita percentualmente secondo i seguenti range:

- performance organizzativa → da 5 a 50%;
- performance individuale → da 50 a 95%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (ad es. posizioni che erogano servizi all'utenza esterna, posizioni di supporto interno).

La performance individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi, li gradua secondo i seguenti range:

- obiettivi → da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi → da 30 a 70%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- tipologia della posizione considerata (ad es. posizioni che erogano servizi all'utenza esterna, posizioni di supporto interno);
- ciclo di vita della posizione.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun responsabile e in modo motivato, i pesi di detti driver di valutazione.

2.3.3. LE FASI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Pesatura	Attori organizzativi			Note
	Nucleo	P.O.	S.G. Giunta Sindaco	
Proposta di prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti (anche differenziata per le singole P.O.)			X	Su proposta della struttura di supporto al nucleo, sentite le P.O.
Validazione della prima pesatura, tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti	X			
Performance organizzativa				
Proposta di pesatura dei macroambiti di performance organizzativa			X	Su proposta della struttura di supporto al nucleo, sentite le P.O.
Validazione della pesatura dei macroambiti di performance organizzativa	X			
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			X	Su proposta della struttura di supporto al nucleo, sentite le P.O.
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X			
Performance Individuale				
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target delle P.O.		X		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi delle PO		X		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo

2.4. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

2.4.1. LE MODALITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;
- ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza dei *driver* di valutazione della performance individuale dei dipendenti è definita attraverso la loro pesatura.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* devono essere definiti:

- 1) gli obiettivi individuali o di gruppo, i relativi indicatori ed i target (Figura 7);
- 2) i comportamenti organizzativi attesi (Figura 8).

Contestualmente alla definizione degli obiettivi e alla selezione dei comportamenti deve essere specificato il peso di tali elementi di valutazione per l'esercizio di riferimento, in modo da permettere la ponderazione a consuntivo dei punteggi di valutazione conseguiti.

Gli obiettivi individuali o di gruppo devono risultare coerenti con gli obiettivi del piano esecutivo di gestione e con le finalità della relazione previsionale e programmatica, oltre ad essere redatti secondo i criteri dell'art. 5, c. 2 del D.Lgs. n. 150/2009.

Non devono tuttavia necessariamente raccordarsi, in una logica "a cascata", con quelli definiti per le P.O. nelle rispettive schede individuali. Ciò in quanto la selettività nella definizione degli obiettivi delle P.O. non garantisce di per sé la copertura di tutto l'arco programmatico a cui si può fare riferimento per identificare le performance attese del personale dipendente.

Oltre a ciò, se si sceglie di affidare a più dipendenti un obiettivo "di gruppo" è necessario elencare in modo puntuale i dipendenti coinvolti per il loro raggiungimento (Figura 7).

	Attori organizzativi			Note
	Nucleo	P.O.	S.G. Giunta Sindaco	
Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti		x		Sentita la conferenza delle P.O. e con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti delle P.O.	x			
Piano della performance				
		x		Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con P.O. e Giunta
Proposta di Piano delle performance				
Validazione del piano delle performance	x			
Approvazione del piano delle performance			x	
Relazione sulla performance				
		x		Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con P.O. e Giunta
Proposta di Relazione sulle performance				
Validazione della Relazione sulle performance	x			
Approvazione della Relazione sulle performance			x	
Valutazione della performance				
Valutazione della performance organizzativa	x			
Valutazione degli obiettivi	x			
Valutazione dei comportamenti organizzativi		x		
Proposta complessiva di valutazione della performance		x		
Valutazione della performance			x	

Figura 7.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

Scheda A: OBIETTIVI INDIVIDUALI		
Anno 2011		
Obiettivo (art. 5, s. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso in % (a)	Ex - ante Target
Obiettivo 1		
Indicatore 1a		
Indicatore 1b		
Indicatore 1c		
Indicatore 1d		
Indicatore 2a		
Indicatore 2b		
Totale pesatura obiettivi individuali	0%	
Dipendenti coinvolti	Peso del coinvolgimento	

La tipologia di comportamenti organizzativi considerabile con riferimento ai dipendenti riguarda le loro capacità organizzative, intese quali contributo individuale al raggiungimento di un dato obiettivo (specifico di un dipendente o di gruppo).

Tali capacità sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto. In particolare si tratta di:

- capacità propositiva;
- capacità attuativa;
- grado di autonomia operativa;
- capacità di reporting;
- capacità di lavorare in gruppo;
- flessibilità;
- capacità di relazione;
- adattabilità al contesto lavorativo.

Le categorie in oggetto sono correlate con quelle relative ai comportamenti definiti per le P.O. (Tabella 6), nonché selezionate e validate all'inizio del periodo di valutazione secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali (Figura 8).

Tabella 6.-Quadro di raccordo comportamenti dei dirigenti e del personale

Comportamenti organizzativi dei dirigenti e delle posizioni organizzative	Comportamenti organizzativi del personale
Decisione	Capacità propositiva
Delega	Capacità attuativa
Coordinamento	Grado di autonomia operativa
Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di reporting
	Capacità di lavorare in gruppo
	Flessibilità
	Capacità di relazione
	Adattabilità al contesto lavorativo

Figura 8.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi

Scheda B: COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
Anno 2011		
Tipologia di Comportamento	Categoria	Ex - ante Pesatura in % (a)
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale ed operativa
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei tempi concordati
	Grado di autonomia operativa	Capacità di svolgere alle funzioni ed ai compiti delegati senza continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante
	Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della LO di riferimento o in collaborazione tra più LO
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziali attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formative e di addestramento
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni dell'ente
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo che del clima organizzativo interno (evitando conflitti))	
Totale pesatura comportamenti organizzativi		0%

Misurazione e valutazione in itinere

Come per le P.O., nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

Quindi, anche in questo caso, a seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase ex ante.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze della Relazione sulla performance viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 9.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Figura 9.- La scheda ex post sulla performance conseguita

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA													
Anno 2011													
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:													
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">A- Obiettivi individuali</td> </tr> <tr> <td>Punteggio</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Peso %</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">B- Componenti organizzativi</td> </tr> <tr> <td>Punteggio</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Peso %</td> <td>0%</td> </tr> </table>		A- Obiettivi individuali		Punteggio	0%	Peso %	0%	B- Componenti organizzativi		Punteggio	0%	Peso %	0%
A- Obiettivi individuali													
Punteggio	0%												
Peso %	0%												
B- Componenti organizzativi													
Punteggio	0%												
Peso %	0%												
FIRMA DEL VALUTATORE _____													
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:													
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Valutazione Complessiva della performance</td> </tr> <tr> <td>Valutazione complessiva</td> <td></td> </tr> </table>		Valutazione Complessiva della performance		Valutazione complessiva									
Valutazione Complessiva della performance													
Valutazione complessiva													
FIRMA DEL VALUTATO _____													
Luogo _____ Data _____													

2.4.2. RILEVANZA DELLE COMPONENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi il gradua secondo i seguenti range:

- obiettivi → da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi → da 30 a 70%.

La definizione di tale pesatura può essere differenziata per ciascun dipendente, con adeguata motivazione.

2.4.3. LE FASI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

	Attori organizzativi			Note
	Nucleo	P.O.	S.G. Giunta Sindaco	
Performance Individuale				
Proposta di obiettivi individuali o di gruppo, indicatori/parametri e target dei dipendenti		x		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Proposta delle selezioni di comportamenti organizzativi delle P.O.		x		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti			x	Sentita la conferenza delle P.O. e con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti dei dipendenti			x	
Valutazione della performance				
Valutazione della performance dei dipendenti		x		Sulla base delle risultanze della relazione sui risultati e dei colloqui di valutazione con i dipendenti

2.5. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La misurazione e valutazione deve essere attivata per il segretario comunale titolare, in quanto svolge servizio esclusivo presso il Comune ovvero in quanto il Comune sia individuato quale capo-convenzione ai fini della gestione del servizio in forma associata.

2.5.1. LE MODALITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La metodologia di misurazione e valutazione delle performance del Segretario comunale coincide con quella definita per le posizioni organizzative. Si differenzia, invece, per quanto riguarda le fasi e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione.

2.5.2. LE FASI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

	Attori organizzativi				Note
	Nucleo	P.O.	S.G.	Sindaco	
Pesatura					
Proposta di prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti	x				Sentito il S.G.
Validazione della prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti				x	
Performance organizzativa					
Proposta di pesatura dei macroambiti di performance organizzativa			x		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Validazione della pesatura dei macroambiti di performance organizzativa	x				
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			x		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	x				
Performance individuale					
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target			x		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi			x		Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti	x				

	Attori organizzativi				Note
	Nucleo	P.O.	S.G.	Sindaco	
Piano della performance					
Proposta di Piano delle performance			x		Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con P.O. e Giunta
Validazione del piano delle performance	x				
Approvazione del piano delle performance				x	
Relazione sulla performance					
Proposta di Relazione sulle performance			x		Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con P.O. e Giunta
Validazione della Relazione sulle performance	x				
Approvazione della Relazione sulle performance				x	
Valutazione della performance					
Proposta di valutazione della performance delle posizioni organizzative e del S.G.			x		Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance e del colloquio di valutazione con il Segretario, sentito il Sindaco
Validazione della performance delle posizioni organizzative e del S.G.				x	

3. RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE

Il sistema di misurazione e valutazione deve garantire il collegamento logico tra ciclo di pianificazione della performance e processo di programmazione economico-finanziaria.

L'integrazione va garantita almeno su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (es. utilizzo delle medesime schede-obiettivo e delle medesime schede-indicatore).

In particolare, il piano della performance deve essere definito garantendo i seguenti collegamenti:

- l'analisi del contesto di riferimento e delle caratteristiche distintive dell'organizzazione deve trovare raccordo con le informazioni contenute nelle sezioni 1 e 2 della Relazione Previsionale Programmatica;
- la definizione degli obiettivi strategici trova riferimento nelle finalità triennali contenute nei programmi della Sez. 3 della Relazione Previsionale Programmatica;
- gli obiettivi operativi sono tratti dal PEG e sono quelli assegnati al Segretario e ai responsabili di P.O. ai fini della valutazione della performance individuale.

Sezioni del piano della performance	Sezioni della R.P.P.
1. Presentazione del Piano e indice 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni: 2.1 Chi siamo 2.2 Cosa facciamo 2.3 Come operiamo	R.P.P.: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.P.R. 326/98)
3. Identità 3.1 L'amministrazione "in cifre" 3.2 Mandato istituzionale e Missione 3.3 Albero della performance	R.P.P.: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.P.R. 326/98)
4. Analisi del contesto 4.1 Analisi del contesto esterno 4.2 Analisi del contesto interno	<ul style="list-style-type: none"> - Contesto esterno: R.P.P.: Sez. 1 (Popolazione, territorio, economia insediata) - Contesto interno: R.P.P.: Sez. 1 (Servizi), Sez. 2 (Fonti di finanziamento, analisi delle risorse)
5. Obiettivi strategici	Sez. 3 (Programmi e progetti): finalità triennali di R.P.P.
6. Degli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	Collegamento con il PEG: obiettivi di gestione assegnati ai responsabili ai fini della valutazione della performance individuale.
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	

SISTEMA PREMIALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

1. FINALITA' E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA PREMIALE

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato (art. 12 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

In particolare, il sistema premiale è costituito dall'insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance. In particolare, detta le regole che raccordano il grado di performance conseguita con la retribuzione di risultato correlata.

Il supporto alla definizione del Sistema premiale dei dipendenti rientra nella competenza del Nucleo di valutazione ai sensi sia dell'art. 30, comma 3 sia dell'art. 7, comma 2, del D. Lgs. 150/2009.

Il sistema premiale dei dipendenti viene recepito nella contrattazione decentrata integrativa.

2. IL SISTEMA PREMIALE DEI DIPENDENTI

2.1. DETERMINAZIONE DEL BUDGET POTENZIALE DI PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE

Il premio potenziale di produttività individuale viene calcolato, per ciascun dipendente che ha svolto servizio nell'anno di riferimento (esclusi i titolari di P.O.) come di seguito esplicitato.

Si procede, per ciascun dipendente, ad individuare un fattore ponderale finale di riparto calcolato partendo dal fattore ponderale della categoria professionale di appartenenza di cui alla seguente tabella:

Categoria	Parametro
A	1
B	1,10
Accesso B3	1,20
C	1,30
D	1,40
Accesso D3	1,50

Il fattore ponderale di categoria viene dapprima rettificato applicando i due seguenti fattori correttivi:

- fattore correttivo "tempo", che rappresenta un requisito per l'accesso al sistema premiale. A tal fine, può accedere al sistema premiale il dipendente che abbia svolto almeno 156 giorni di servizio (equivalenti a 6 mesi lavorativi) nell'anno solare. Nel conteggio delle presenze si considerano anche le giornate relative ad infortuni, ferie e maternità obbligatoria.
- fattore correttivo "orario di lavoro" (part time o full time): per ciascun dipendente si tiene conto della percentuale oraria del rapporto di lavoro in essere.

Una volta determinati i singoli fattori ponderali intermedi per ciascun dipendente, si procede a sommare tali valori. Il budget di produttività dell'anno viene diviso per la somma dei fattori ponderali, onde determinare il "budget teorico individuale medio".

Successivamente il fattore ponderale intermedio di ogni dipendente viene rettificato in seguito all'applicazione del seguente fattore correttivo:

- fattore correttivo "altri incentivi". Nel determinare la quota di partecipazione del dipendente al premio di risultato, si tiene conto di eventuali altri incentivi del trattamento accessorio ai quali il dipendente ha avuto accesso nel periodo oggetto di valutazione (Es. Incentivi ICI, Legge Merloni, ecc.). Qualora l'importo dell'incentivo ottenuto superi il "budget teorico individuale medio" del 100 %, il fattore ponderale intermedio del dipendente, determinato ai sensi dei punti precedenti, viene rettificato applicando una percentuale come da tabella seguente:

Allegato delibera C.C./G.M.
n. 138 del 29/11/2012

ALL. B

2.3. LA GESTIONE DEI RESTI NEL SISTEMA PREMIALE

Nella distribuzione dei premi incentivanti si genereranno resti per quei dipendenti che non raggiungono il massimo della valutazione. Tali resti verranno destinati a finanziare la parte variabile del fondo per l'anno successivo.

Importo altri incentivi (in euro)	Parametro %
500 - 750	90
751 - 1000	80
1001 - 1500	70
1501 - 2000	60
2001 - 3000	50
3001 - 4000	40
oltre 4000	30

In questo modo si determina il fattore ponderale finale di ogni dipendente.

I fattori ponderali finali per ciascun dipendente vengono sommati tra loro. Il budget di produttività dell'anno viene diviso per la somma dei fattori ponderali finali, onde determinare il "budget teorico individuale medio finale".

Tale parametro viene moltiplicato per i singoli fattori ponderali finali dei dipendenti, in modo da determinare il budget individuale potenziale.

La somma dei budget individuali potenziali dei dipendenti di ogni unità organizzativa rappresenta il punto di riferimento per il calcolo del budget potenziale di area.

È possibile identificare ulteriori criteri (fattori ponderali di area) che concorrono alla determinazione del budget definitivo di area.

2.2. DETERMINAZIONE DEL PREMIO EFFETTIVO DI PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE

Il Sistema di misurazione e valutazione del Comune di Rosate chiarisce che la valutazione della performance propeedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10 per il personale dipendente così come per le posizioni organizzative.

Sulla base di tali assunti il premio incentivante per il personale dipendente verrà attribuito secondo i criteri della seguente tabella:

Punteggio	% Premio effettivo di produttività
Punteggio < 6	0%
Punteggio = 6	40% del premio potenziale
6 < Punteggio < 10	Interpolazione lineare tra il 40% e il 100% del budget potenziale individuale
Punteggio = 10	100% del budget potenziale individuale

Per determinare il premio effettivo di produttività individuale per i dipendenti con valutazione almeno pari a 6, si procede a moltiplicare la percentuale corrispondente al punteggio ottenuto per il budget potenziale individuale, determinato come al punto 2.1.



SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. FINALITA' E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA PREMIALE

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato (art. 12 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

In particolare, il sistema premiale è costituito dall'insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance. In particolare, detta le regole che raccordano il grado di performance conseguita con la retribuzione di risultato correlata.

Il supporto alla definizione del Sistema premiale delle Posizioni Organizzative rientra nella competenza del Nucleo di valutazione ai sensi sia dell'art. 30, comma 3 sia dell'art. 7, comma 2, del D. Lgs. 150/2009.

L'adozione del Sistema premiale delle Posizioni Organizzative spetta, invece, all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D. Lgs. 150/2009

Il Nucleo valida lo schema del Sistema premiale prima dell'approvazione da parte della Giunta.

Tabella 1.- Fasi di validazione e approvazione del Sistema premiale

	Attori organizzativi			Note
	Nucleo	P.O.	S.G. Giunta	
Proposta del sistema premiale			X	Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo

	Attori organizzativi			Note
	Nucleo	P.O.	S.G. Giunta	
Validazione del sistema premiale			X	confronto con P.O. e Giunta
Deliberazione del sistema premiale			X	

2. IL SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per le posizioni organizzative il premio potenziale assegnabile varia, come definito dall'art. 10, c. 3 del CCNL del 31 marzo 1999, "da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita.

Il Sistema di misurazione e valutazione del Comune di Rosate chiarisce che la valutazione della performance propeedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10.

Sulla base di tali assunti la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative verrà attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

Punteggio	Retribuzione di risultato
Punteggio < 6	Zero
Punteggio da 6 a 6,99	10% della retribuzione di posizione
Punteggio da 7 a 7,99	15% della retribuzione di posizione
Punteggio da 8 a 8,99	20% della retribuzione di posizione
Punteggio >= 9	25% della retribuzione di posizione

Allegata delibera C.C./G.M. n. 138 del 29/11/2012

SISTEMA PREMIALE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1. FINALITA' E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA PREMIALE

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato (art. 12 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

In particolare, il sistema premiale è costituito dall'insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance. In particolare, detta le regole che raccordano il grado di performance conseguita con la retribuzione di risultato correlata.

Si procede alla misurazione e valutazione della performance del Segretario Comunale titolare qualora il Segretario preli servizio esclusivo presso l'ente o qualora il Comune sia individuato quale capofila per la gestione del servizio in forma associata, in tal caso tenendo conto sia degli obiettivi assegnati dal Comune di Rosate, sia degli obiettivi assegnati dagli altri Comuni associati.

Il supporto alla definizione del Sistema premiale del Segretario Comunale rientra nella competenza del Nucleo di valutazione ai sensi sia dell'art. 30, comma 3 sia dell'art. 7, comma 2, del D. Lgs. 150/2009.

L'adozione del Sistema premiale del Segretario Comunale spetta, invece, all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D. Lgs. 150/2009

Il Nucleo valida lo schema del Sistema premiale prima dell'approvazione da parte della Giunta.

Tabella 1.- Fasi di validazione e approvazione del Sistema premiale

	Attori organizzativi		Note
	Nucleo P.O.	S.G. Giunta	
Proposta del sistema premiale		X	Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con la Giunta
Validazione del sistema premiale	X		
Deliberazione del sistema premiale		X	

2. IL SISTEMA PREMIALE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Per il Segretario comunale la retribuzione di risultato potenziale assegnabile corrisponde al 10% del monte salari (art. 42, C.C.N.L. dei Segretari comunali del 16 maggio 2001).

Il Sistema di misurazione e valutazione del Comune di Rosate chiarisce che la valutazione della performance propedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10.

Sulla base di tali assunti la retribuzione di risultato del Segretario comunale verrà attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

Punteggio	Retribuzione di risultato
Punteggio < 6	Zero
Punteggio = 6	4% del monte salari
6 < Punteggio < 9	Interpolazione lineare tra il 4% e il 10% del monte salari
Punteggio >= 9	10% del monte salari

Allegato delibera D.C./G.M.
n. 138 del 29/11/2012



Comune di Rosate (Mi)
UFFICIO SERVIZI AMMINISTRATIVI

DELIBERAZIONE G.C. N° 138 DEL 29/11/2012

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCES ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE E DEL SISTEMA PREMIALE.

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Visto con parere favorevole

Li 29/11/2012

IL RESPONSABILE DEL SETTORE
F.to Dott.ssa Annachiara Affaitati

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Visto con parere favorevole

Li _____

IL RESPONSABILE DI RAGIONERIA
F.to Dott.ssa Giulia Mangiagalli

Si esprime parere favorevole alla citata.....di Bilancio

L'UFFICIO DEL REVISORE DEL CONTO

Li _____

IL REVISORE DEL CONTO
Rag. Claudio Garavaglia

Il presente verbale è stato letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
F.to Del Ben Daniele

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to Dott.ssa Annachiara Affaitati

PUBBLICAZIONE / COMUNICAZIONE

La presente deliberazione è stata pubblicata nelle forme di Legge all'Albo Pretorio del Comune per 15 giorni consecutivi e cioè dal 20/12/12 al 04/01/13

Rosate, 20/12/12

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to Dott.ssa Annachiara Affaitati

ESECUTIVITA'

Si certifica che la presente deliberazione è divenuta esecutiva dopo il decimo giorno dalla sua pubblicazione, insussistenti iniziativa, denunce di vizi di illegittimità o di incompetenza, di cui all'articolo 134 comma 3° del testo unico D.Lgs. n. 267/2000.

Rosate, 20/12/12

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to Dott.ssa Annachiara Affaitati

COPIA CONFORME

Copia conforme all'originale, per uso amministrativo.

Rosate, 20/12/12



IL SEGRETARIO COMUNALE
Dott.ssa Annachiara Affaitati