

## **COMUNE DI PIENZA**

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ (ART.14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G, D.LGS. 150/2009).

## **1. PRESENTAZIONE**

La presente Relazione costituisce lo strumento principale attraverso il quale l'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi OIV), nella fattispecie organo monocratico, riferisce circa il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità nel **Comune di Pienza**.

La redazione del documento costituisce l'occasione per avviare in modo formale un processo di verifica che, con approccio sistematico e periodicità definita a livello annuale, possa essere di ausilio alla verifica del livello di *compliance* circa l'implementazione del Ciclo di gestione della performance.

Il processo di osservazione si è sviluppato soprattutto dopo l'adozione del Piano delle Performance 2015

L'attività di verifica analizza, quindi, la corretta applicazione da parte dell'amministrazione in riferimento ai documenti, alle prassi ed alle metodologie adottate e messe in esercizio nel rispetto non solo di quanto definito dalla norma ma anche dalle Linee Guida dell'ANCI in materia di applicazione del Ciclo di gestione della Performance, nonché dalle delibere della Civit.

L'osservazione, inoltre, secondo un approccio di verifica dell'effettiva presenza nei sistemi di misurazione, valutazione e trasparenza dei requisiti richiesti, offre un flusso informativo funzionale a:

- mettere in luce in modo puntuale gli aspetti positivi e negativi
- individuare ed analizzare i punti di forza e di debolezza
- proporre soluzioni migliorative tendenti ad eliminare le cause ostative per una completa/perfetta compliance.

Gli interventi legislativi iniziati con la legge n. 190 del 2012 in materia di prevenzione e repressione della corruzione e per l'integrità, hanno individuato nel Ciclo della Performance, lo strumento di raccordo, di pianificazione e controllo per le pubbliche amministrazioni.

Questa impostazione è proseguita nel 2013, periodo nel quale sono stati definiti ed approvati i Decreti attuativi a partire dalla disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni, il D.Lgs. n. 33 del 2013; dalle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi, il decreto legislativo n.39 del 2013; ed infine, il Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni approvato con D.P.R. n.62/2013. L'adozione del PNA ha dato poi corpo e sostanza alla intera materia costituendo il primo cardine a livello nazionale su cui strutturare l'articolazione del Piani Anticorruzione a livello locale.

In questo quadro così delineato dal legislatore il Ciclo di Gestione della Performance, rappresenta un presupposto fondamentale per garantire l'integrazione ed il collegamento tra gli strumenti previsti per la lotta alla corruzione e i Programmi Triennali per la Trasparenza.

In questo contesto l'Amministrazione ha impostato una attività di programmazione 2015 a carattere triennale, avendo riguardo, degli indirizzi normativi e dal ruolo che il Ciclo della Performance ha assunto in tale contesto, ed altresì avendo riferimento alla scadenza del proprio mandato.

La programmazione 2015 è stata formalmente approvata con deliberazioni:

n. 115 del avente per oggetto ""Approvazione Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.) – anno 2015""

## *Cioni Francesca*

*Organismo Indipendente di Valutazione*

*Comune di PIENZA*

*RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE ANNO 2015*

- n. 187, avente ad oggetto “Programmazione Ente e Piano della Performance 2015-2017” attestante anche le modifiche al PEG-PDO a seguito del monitoraggio intermedio d.d. 30.09

Si evidenzia che il Piano delle Performance, definito in modo articolato e contenente la articolazione del mandato del Sindaco in linee strategiche di intervento correlate ai programmi di DUP e al PEG-PDO coerente ai disposti della Riforma Brunetta. Altresì anticipando la programmazione l’Ente ha potuto porre in essere il monitoraggio del propria attività di programmazione che ha dato luogo a modifiche del PEG-PDO in maniera tale da allineare la programmazione alla gestione.

## **INDICE**

1. PRESENTAZIONE.....	2
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	5
2.1 Performance organizzativa.....	5
2.2 Performance individuale .....	6
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target .....	6
2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale .....	6
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale .....	7
2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) .....	8
2.4 Infrastruttura di supporto .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	8
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI .....	9
3.1 Integrazione con il Ciclo di bilancio .....	9
3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo .....	9
4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE .....	10
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ .....	10
6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER .....	11
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....	11
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE .....	12
9. ALLEGATI.....	12

## **2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

La misurazione della performance si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione .

Come già rappresentato nel presente documento a valere per l'annualità 2012-2013 e 2014, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adottato con giusta deliberazione GC n. 1 del 15/01/2013. L'ente ha ipotizzato l'introduzione di una metodologia di "gestione per obiettivi a carattere multidimensionale" per lo sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance, in linea con quanto richiesto dalla normativa come sistema particolarmente adeguato per garantire il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dall' art. 7 del D. Lgs. 150/09 e anche dalla Delibera 104/2010 CIVIT. Il documento raccorda altresì i principali documenti di pianificazione e programmazione adottati dall'Ente e descrive le modalità di implementazione e monitoraggio nonché valutazione della performance sia organizzativa che individuale. Inoltre apposito capitolo definisce le modalità di tenuta sotto controllo degli adempimenti inerenti la trasparenza con una articolazione che consente di allineare la produzione documentale alla adozione della Piano per la Trasparenza e l'Integrità.

Si evidenzia invece che con giusta deliberazione n. 188/2015 il sistema ha rinnovato il sistema di valutazione, impostato sulla base della metodologia già utilizzata ma migliorata avendo riguardo ai pesi degli ambiti di valutazione ed alla modalità di assegnazione dei punteggi valutativi nell'ambito qualitativo per il quale è stato impostato un metodo di condivisione interna tra responsabili in modo che si evitassero alcuni fenomeni di non omogeneizzazione nell'assegnazione delle valutazioni dovute a diverse sensibilità tra i responsabili nell'esprimere le valutazioni comportamentali.

La metodologia è stata per la prima volta applicata alla valutazione della gestione 2015.

### **2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA- Definizione di obiettivi, indicatori e target, misurazione e valutazione**

La presente sezione è dedicata all'analisi ed alla conseguente valutazione circa l'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione come enunciati dalla Delibera Civit n.89/2010.

Sebbene gli obiettivi di performance del Comune siano rinvenibili nei tradizionali documenti di pianificazione e programmazione degli enti locali, si fa riferimento al Programma di mandato, alla Relazione Previsionale e Programmatica, al Piano Esecutivo di Gestione ed il Piano Dettagliato degli Obiettivi, l'Ente ha adottato il Piano della Performance come un documento molto snello, focalizzato su un buon livello di alberatura che ha scomposto il programma di mandato in linee correlate ai singoli programmi di RPP quest'ultimi correlati ai progetti di PEG-PDO.

Gli obiettivi strategici sono stati articolati per linee strategiche in obiettivi ed indicatori operativi e coerenti con le attività poste in essere all'interno del PEG-PDO. La definizione degli obiettivi strategici è stata

articolata per l'annualità 2015-2017 valutando opportuno avere più tempo per calibrare la strategia dell'ultimo mandato.

## 2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

**Oggetto di analisi: collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi**

Definito nel Piano della Performance l'alberatura che è presentata quale unico documento che raccorda, nell'ambito delle linee di mandato definite i programmi RPP ed i collegati progetti di PEG-PDO.

Si osserva un buon livello di collegamento tra performance organizzativa ed individuale. La performance organizzativa è stata disaggregata in progetti obiettivo articolati in modo da realizzare, attraverso un processo a cascata, il raggiungimento della performance organizzativa. Il collegamento poi ad obiettivi di gruppo/individuali rinvenibili nel PdO dei titolari di PO consente di apprezzare un buon livello di collegamento.

**Oggetto di analisi: modalità con cui è avvenuta l'assegnazione degli obiettivi individuali**

**Oggetto di analisi: grado di utilizzo delle schede di valutazione**

La definizione ed assegnazione degli obiettivi è un processo che si è svolto con modalità di compartecipazione e condivisione con la struttura realizzando un buon livello di negoziazione già in fase di definizione.

Gli obiettivi sono stati proposti ed articolati in un processo a due vie di negoziazione dall'alto verso il basso e viceversa.

Tuttavia si evidenzia in questa sede due aspetti:

- 1) La definizione di obiettivi e la responsabilizzazione sugli stessi è un aspetto su cui ancora deve maturare consapevolezza in seno ai diversi responsabili ed altresì in seno all'Amministrazione. In questo senso debbono essere letti alcuni mancati raggiungimenti di obiettivi assegnati da parte di alcuni responsabili e perché poco focalizzati sugli obiettivi o perché carichi di attività che non sono contemplate all'interno della performance individuale;
- 2) Necessità di un maggior consapevolezza della valutazione dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione. Le schede di valutazione individuale su cui grava la valutazione qualitativa devono essere ben ponderate rispetto alla significatività dell'attività svolta e rispetto al reale apporto qualitativo per il raggiungimento degli obiettivi.

### **2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale**

**Oggetto di analisi: Modalità di monitoraggio in corso d'anno e della raccolta dei dati ai fini della valutazione**

Con riferimento alle modalità di monitoraggio in corso d'anno si rilevano le tempistiche concordate per il monitoraggio periodico intermedio:

- Posizioni organizzative: trimestrale per la misurazione ed annuale per la valutazione
- Dipendenti: coincidente con le tempistiche per la misurazione ed annuale per la valutazione

è pertanto possibile esprimere un adeguato livello di monitoraggio della performance.

E' stato possibile dar luogo al monitoraggio infra annuale al 30.09 che ha consentito di responsabilizzare i singoli ed altresì di allineare la programmazione alla gestione. Tale attività che si è rilevata positiva consentendo di ottenere da parte dei responsabili un grado significativo di performance realizzata, a livello di ente ed individuale.

Si evidenzia l'Area Tecnica che presenta aspetti più carenti in termini di risultati, riferibile a carico di lavoro che spesso, a seguito di colloqui con il responsabile e gli attori del processo, sono sostenuti più significativamente in attività non rilevate sul PdO.

**Oggetto di analisi: Modalità di comunicazione delle valutazioni finali al valutato**

La comunicazione delle valutazioni al valutato è effettuato dai responsabili di livello più elevato ai livelli gerarchicamente inferiori.

Alla redazione della presente si prende atto che le valutazioni del personale afferente alle Aree attribuite dal Titolare di PO del settore di appartenenza si sono mostrate meno squilibrate tra un responsabile e l'altro, grazie alle modifiche introdotte dalla nuova metodologia di valutazione nella fase di raccolta e formalizzazione delle valutazioni.

Il processo di valutazione è concluso e si stanno predisponendo gli atti per la formale approvazione

La comunicazione della valutazione finale (comprendente anche la parte di risultato) sarà comunicata dopo la presa d'atto della Giunta. Pertanto per questa parte il processo è ancora aperto.

**Oggetto di analisi: Capacità dei valutatori di differenziare i giudizi**

Il Verbale di Valutazione per l'annualità 2015 definisce una graduatoria unica articolata in più fasce (vedi Verbale di Valutazione del 04/10/2016).

La differenziazione dei giudizi è stata ottenuta modificando il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

**Oggetto di analisi: Grado di condivisione e di adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

## **Cioni Francesca**

*Organismo Indipendente di Valutazione*

*Comune di PIENZA*

*RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE ANNO 2015*

La metodologia di valutazione della performance individuale è stata approvata con delibera di Giunta n° 188 del 19/11/2015 è stata predisposta in modo condiviso all'interno dell'Ente. La definizione della stessa è stata delegata dalla Giunta al Segretario e all'OIV. In quel momento fu colta l'opportunità di definire un'unica metodologia omogenea per tutto il personale ed adeguata ai principi della riforma del D. Lgs. 150/2009. Nella stessa è stata definito il ribaltamento della performance organizzativa per tutte le categorie di inquadramento contrattuale e la definizione di una unica graduatoria articolata con pesi diversi per ambiti di valutazione. Tale scelte a monte operate hanno comportato un impatto notevole alle definizioni delle due graduatorie.

La metodologia pertanto è valutata adeguata alle caratteristiche dell'Ente ed ai requisiti normativi.

La parte relativa alla misurazione in itinere è stata attuata anche nel presente anno ed è stato un momento positivo di confronto e di stimolo. Nonostante alcuni risultati disattesi si è infatti osservato nel presente anno un complessivo minor grado di raggiungimento dei risultati da parte di tutti i settori.

### **2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)**

Con riferimento allo svolgimento del processo di misurazione e valutazione ci si riferisce a quanto operativamente attuato nel corso del 2015.

Nel presente anno sono state ben definite le diverse fasi di:

- pianificazione strategica
- programmazione operativa
- misurazione
- valutazione.

Ciascuna di queste fasi è stata impostata e definita in un percorso logico in cui gli elementi di output di una fase sono divenuti elementi di input della fase successiva.

### **2.4 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Tale sezione ha l'obiettivo di affrontare uno degli elementi cardine del Ciclo della performance, in particolare uno di quegli elementi che ne conferisce efficacia e valenza.

Nello specifico ci si appresta ad analizzare come l'utilizzo dei Sistemi di misurazione e valutazione sia di effettivo supporto nell'orientare comportamenti e scelte strategiche ed operative nell'ambito della programmazione del Piano della performance al fine di tendere ad un continuo "miglioramento" della performance stessa (sia organizzativa che individuale).

A tal riguardo è quindi analizzare l'elemento di "ciclicità" delle fasi di misurazione – valutazione e programmazione.



A tal riguardo è possibile affrontare l'argomento circa la ciclicità e retroazione in relazione a:

**Feedback strategico:** è ancora particolarmente debole l'utilizzo da parte degli organi di indirizzo di risultati derivanti dall'attività di controllo. Si fa riferimento quindi allo scarso impiego di tutti i dati prodotti dalle stesse: misurazione performance organizzativa, misurazione della qualità percepita, limitato l'uso di indagini di customer satisfaction per la successiva pianificazione strategica e soprattutto all'utilizzo di questi per il miglioramento della performance stessa.

**Feedback operativo:** più forte, sebbene ancora debole, è l'impiego dei dati del controllo per lo sviluppo della programmazione operativa.

### **3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI**

#### **3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO**

Tale sezione ha come obiettivo quello di approfondire l'adeguatezza delle scelte organizzative al fine di garantire la piena integrazione e coordinamento tra soggetti e tempi legati alla programmazione di bilancio e soggetti e tempi legati al processo di misurazione e valutazione.

A tal riguardo per l'annualità 2015 si evidenzia che i due processi si presentano abbastanza paralleli. Si evidenzia tuttavia che la fase di redazione della DUP 2015-2017 è stata condivisa e concertata in seno all'Ente e con riferimento al nuovo mandato elettorale.

#### **3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO**

Con riferimento, invece, al rapporto tra i diversi sistemi di controllo è possibile riscontrare già in questa prima fase di implementazione un'importante integrazione con il Controllo di Gestione che governa quindi lo sviluppo del Sistema di misurazione e valutazione.

Ulteriore integrazione necessaria è il collegamento con la parte di controllo di gestione legato al DUP e centri di costo.

#### **4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

L'entrata in vigore della L. 190/2012 ed successivi decreti attuativi, il D.lgs. n. 33/2013 circa il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità ed il D.lgs. n. 39/2013 che introduce le disposizioni di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni ed imprese private in controllo pubblico, hanno previsto nuovi ed ulteriori obblighi per le pubbliche amministrazioni. Comuni sono pertanto chiamati a promuovere il processo di diffusione delle informazioni attraverso il Piano per la Trasparenza e l'Integrità che diviene un elemento di completamento del più ampio Piano Anticorruzione che ciascuna amministrazione è tenuta ad adottare nell'ambito dello schema di riferimento del Piano Nazionale. Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione è stato approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 6 del 28.01.2016.

In data 16.12.2013 fu adottato il Codice di Comportamento per i dipendenti

Nell'ambito dei disposti normativi, il Piano triennale per la Trasparenza e l'Integrità, già considerato dall'art. 11 del D.Lgs. 150/09, come un livello essenziale delle prestazioni erogate dalla pubblica amministrazione, in base ai principi di buon andamento ed imparzialità dell'agire pubblico, assume un ruolo strategico e rilevante quale collante tra le misure di prevenzione e repressione di fenomeni di corruzione e il Ciclo delle Performance.

L'Amministrazione comunale di Pienza ha approvato contestualmente al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione anche il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità riferito al Triennio 2015-2017. Il documento è sottoposto ad un rolling annuale, dunque sottoposto ad un aggiornamento periodico.

La delibera CIVIT n. 50/2013, ha previsto che la sua definizione ed aggiornamento, dovrà essere finalizzata a garantire il suo pieno coordinamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, tanto da essere considerato una parte del Piano Anticorruzione stesso.

Rispetto al tema della trasparenza, nel corso del 2014 erano prevista una scadenza, in cui l'OIV doveva procedere all'attestazione degli obblighi di monitoraggio previsti dalla delibera ANAC 43/2016 entro la data del 2/02/2016, in base a quanto pubblicato alla data 01/03/2016.

Le risultanze della attività di monitoraggio, attraverso la definizione dell'apposita griglia di rilevazione e del documento di attestazione, previste rispetto alla prima scadenza e attraverso la griglia di rilevazione, il documento di attestazione e la scheda di sintesi sulla rilevazione, previste per la seconda scadenza sono state trasmesse nei termini previsti e sono pubblicate sul sito istituzionale.

Le documentazione inoltrata all'Amministrazione di Pienza risulta coerentemente pubblicata sul sito istituzionale nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" nella sotto-sezione di primo livello "Disposizioni Generali" sotto sezione di secondo livello "Attestazioni OIV o di struttura analoga".

#### **5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ**

Sotto questo profilo la definizione e gestione di standard di qualità è disattesa.

E' necessario definire in primo luogo gli standard ma ancor prima andare a definire quali fattori monitorare, effettuarne il monitoraggio, definire lo standard e successivamente gestirne gli scostamenti. E' un processo che ha un senso sia affrontato in un tempo diverso dal presente, dopo la sistematizzazione degli strumenti introdotti nell'annualità 2015.

Altresì si evidenzia che il Regolamento dei Controlli interni adottato in seno all'ente nel gennaio 2013 definisce una Conferenza dei Servizi con riunioni a cadenza annuale che hanno altresì la finalità di andare a definire standard di qualità anche e soprattutto dei servizi erogati sotto le Gestioni Associate sui cui esiti l'OIV non ha avuto modo di apprezzare le attività e le rendicontazioni in merito alla presente tematica.

## **6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

Il coinvolgimento degli stakeholder è effettuato nell'ambito di iniziative che interessano la vita della collettività o quanto realizzato dall'Ente nell'interesse del soddisfacimento dei bisogni della collettività. La sistematizzazione nel coinvolgimento degli stakeholder fatta allo scopo di definire i requisiti in ingresso dei destinatari ultimi per andare a tarare servizi erogati così come presentazione dei requisiti finali (in uscita) è un'attività che deve essere ancora pensata e definita in seno all'Ente.

## **7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

In questa seconda annualità è stato necessario da parte dell'OIV stimolare l'Ente alla implementazione dell'impianto documentale e sistematizzarne l'operatività.

Il monitoraggio da parte dell'OIV è avvenuto nel corso del 2015 con incontri effettuati presso la sede in occasione delle fasi di pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione.

## 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE

Il presente paragrafo quale proposta formalizzata dall'OIV del Piano di Miglioramento per il Comune di Pienza sul Sistema di Pianificazione e controllo definito nel corso del 2015 allo scopo di incrementare la performance realizzata.

Fase del Sistema di Pianificazione e Controllo	Proposta di Piano di Miglioramento 2015
<b>0 - Modello di funzionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adeguare il sistema di funzionamento del ciclo delle performance al nuovo assetto organizzativo nato in senso all'Unione dei Comuni</li></ul>
<b>I - Pianificazione strategica Pluriennale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Migliorare il collegamento tra la programmazione operativa e l'analisi economico-finanziaria</li><li>▪ Sostenere il coinvolgimento degli Amministratori nella fase di definizione e concertazione degli obiettivi strategici ed operativi</li></ul>
<b>II - Programmazione e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Migliorare la declinazione di Progetti/Obiettivi/indicatori/target affinché sfidanti al fine di assicurare reali incrementi di performance.</li></ul>
<b>III - Misurazione e valutazione performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incrementare gli step di monitoraggio periodici anticipando la pianificazione e la programmazione</li></ul>
<b>IV - Valutazione Risorse Umane</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Effettuare un riesame della metodologia di valutazione in uso rispetto al nuovo assetto organizzativo nato con il passaggio delle funzioni all'Unione dei Comuni</li></ul>
<b>V- Rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Effettuare momenti istituzionali per il coinvolgimento dei portatori di interesse</li></ul>

## 9. ALLEGATI

Nessun allegato

AREZZO, 07/10/2016

