

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



**COMUNE di
SEREGNO**

*Piazza Martiri della
Libertà n.1*

20831 – Seregno (MB)

***La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti
all'interno di un modello di pianificazione razionale***

*Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di),
"Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659*

INDICE

	Pag.
1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE	4
2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI	4
2.1 <i>Lo stato di salute dell'Amministrazione</i>	8
3. FINALITA'	11
4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI	12
5. OGGETTO	12
5.1 <i>La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale</i>	14
5.2 <i>La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti</i>	14
5.3 <i>La valutazione: modalità</i>	16
5.4 <i>La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi</i>	17
5.5 <i>La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa</i>	20
5.5.1 <i>La valutazione della performance di ente</i>	22
5.5.2 <i>La valutazione della performance di struttura direzionale</i>	23
5.6 <i>La rendicontazione dei "risultati"</i>	24
6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI	25
7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE	28
8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE	29
9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE P.O.	32
10. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL RESTANTE PERSONALE	33
11. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE	34
12. GLI ERRORI DA EVITARE	34
13. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	36
14. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI	37
15. TRASPARENZA	40
14. ALLEGATO TECNICO	
• <i>LA MAPPATURA DEI SERVIZI E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA</i>	
• <i>LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE</i>	
• <i>LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI</i>	



- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO*
- *IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO*



1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa del Comune di Seregno si articola in unità organizzative, di diversa entità e complessità, ordinate, di norma, per funzioni omogenee e finalizzate allo svolgimento di attività finali, strumentali e di supporto, ovvero al conseguimento di obiettivi determinati o alla realizzazione di programmi specifici. Essa non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma razionale ed efficace strumento di gestione e deve pertanto essere assicurata la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni tra le varie articolazioni dell'Ente.

La struttura organizzativa del Comune è articolata in aree, servizi e unità operative.

1. **Area:** è la struttura di massima dimensione dell'Ente, deputata all'esercizio di attività di norma omogenee e a rilevante complessità organizzativa con riferimento ai servizi forniti, alle competenze richieste, alle prestazioni assicurate e alla tipologia di domanda servita. Alla direzione dell'Area è preposto un Dirigente che assicura, nell'ambito degli indirizzi e dei programmi della stessa, il raggiungimento degli obiettivi assegnati con la necessaria autonomia progettuale, operativa e gestionale, organizzando le risorse finanziarie, strumentali e umane assegnate;
2. **Servizio:** è la struttura organizzativa di media complessità, dotata di autonomia propositiva ed operativa nonché gestionale su apposita attribuzione dirigenziale. Interviene in modo organico in un ambito definito di discipline o materie per fornire servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'Ente, finalizzati alla realizzazione di obiettivi e prestazioni destinati ad una specifica funzione istituzionale. La responsabilità del Servizio è attribuita, tramite atto formale, da inviare in copia al servizio gestione risorse umane, ad un dipendente di categoria D, in base alle declaratorie dei vigenti CCNL; fino all'individuazione del responsabile del servizio, la responsabilità dello stesso rimane in capo al Dirigente competente;
3. **Unità operativa:** costituisce una unità interna al servizio; gestisce l'intervento in specifici ambiti della materia e ne garantisce l'esecuzione; espleta attività di erogazione di servizi all'utenza interna ed esterna.

L'individuazione delle Aree e delle linee funzionali attribuite alle stesse, dei servizi è di competenza della Giunta Comunale, su proposta del Segretario Generale ed è in funzione degli obiettivi strategici e di mandato da perseguire. Fermo restando l'assetto strutturale ordinario possono essere istituite Unità organizzative di supporto per lo svolgimento di funzioni di staff e/o per l'erogazione di servizi strumentali di elevato contenuto tecnico-specialistico, sottoposte alla direzione dei dirigenti. Possono altresì essere costituite Unità di progetto con carattere temporaneo, per il perseguimento di obiettivi specifici, anche inter-aree, quando si renda necessario od opportuno l'apporto professionale di risorse facenti capo ad aree differenti.

L'organigramma del Comune rappresenta la mappatura delle singole posizioni di lavoro, con indicazione per ciascun servizio e unità operativa del numero di dipendenti che vi sono addetti e la loro posizione contrattuale. La definizione dello stesso è di competenza di ogni singolo Dirigente, competente per l'area assegnata, attraverso un proprio atto formale, previa verifica da parte del servizio gestione risorse umane della congruenza dello stesso con gli atti di organizzazione presenti nell'Ente. Ogni variazione apportata deve essere tempestivamente comunicata al servizio gestione risorse umane, cui compete il costante aggiornamento dell'organigramma dell'Ente.

2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Il tema della valutazione della performance nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici (D.Lgs. n.29/1993 oggi D.Lgs. n.165/2001) nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

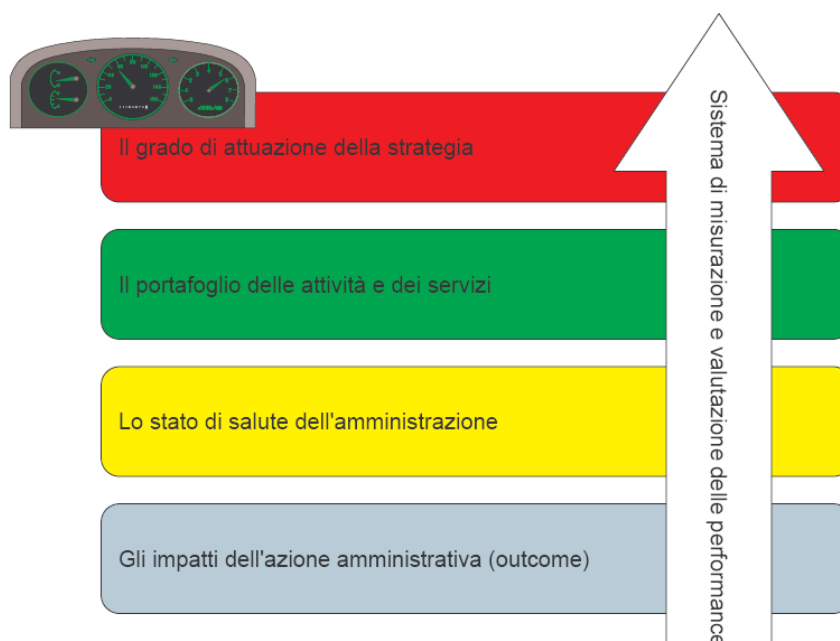
L'art.3 del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito



e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* (cfr. Deliberazione n.104/2010 della CiVIT) pertanto coerentemente al sistema di obiettivi deve rappresentare le dinamiche gestionali delle amministrazioni aggregati come segue:

1. Il *grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi e la relativa articolazione, nell'ambito dell'albero delle performance approvato dal Comune di Seregno;
2. Il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;
3. Lo *stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
 - a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
 - b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.



L'attuazione dei principi generali di cui al citato art.3 deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio ovvero il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4 del D. lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, nell'ambito delle predisposizioni del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e/o Piano degli Obiettivi (PDO) secondo quanto previsto dall'albero delle performance e nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;



- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Funzioni dirigenziali e Nucleo di Valutazione¹), e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance individuale e di gruppo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati al Sindaco, alla Giunta Comunale nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo che trova nelle linee programmatiche di mandato il primo strumento di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

La definizione delle aree di rendicontazione/strategiche (albero delle performance) determina il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le aree di rendicontazione/strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. L'amministrazione così facendo rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che si intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

In ogni caso le aree di rendicontazione/strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area di rendicontazione/programma è trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.

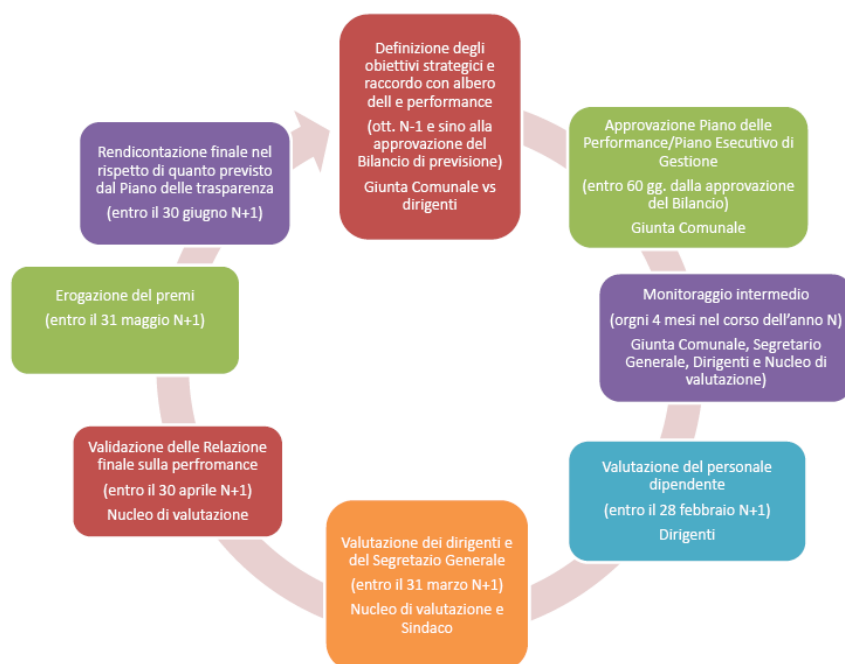
¹ Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con deliberazione n.182 del 2 agosto 2011

Art. 25 – Nucleo di valutazione

1. In applicazione alle disposizioni di legge ed alle norme contrattuali vigenti, è istituito il Nucleo di valutazione, cui competono:
 - attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture amministrative;
 - presentazione della proposta di valutazione dei dirigenti e del Segretario Generale;
 - monitoraggio del funzionamento del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - attività di controllo sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, comunicando tempestivamente le criticità riscontrate nelle attività di misurazione e valutazione ai competenti organi interni di governo;
 - attività di supporto all'organo politico-amministrativo nella definizione degli obiettivi strategici
 - attività di controllo strategico;
 - validazione della Relazione finale del Piano delle performance, assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione; la validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.
2. E' costituito con provvedimento di Giunta Comunale, previa eventuale procedura comparativa basata sull'acquisizione dei percorsi curriculari dei candidati, ed ha una durata pari al mandato amministrativo del Sindaco. In caso di decadenza di quest'ultimo il nucleo di valutazione rimane in carica sino all'insediamento del nuovo Sindaco.
3. E' composto dal Segretario Generale, con funzioni di Presidente, e da due esperti, esterni all'Ente, di comprovata esperienza in materie organizzative, di gestione del personale, nonché in materie economico-finanziarie, ed in particolare nel controllo economico della gestione.
4. Nell'attività di proposta concernente la valutazione del Segretario e l'attribuzione dei relativi premi, il nucleo sarà presieduto da uno degli altri componenti.
5. E' possibile il cumulo di incarichi in più Nuclei di Valutazione da parte di uno stesso componente, a condizione che ciò non pregiudichi il corretto e proficuo svolgimento della funzione nell'ambito del Nucleo di valutazione del Comune di Seregno.
6. Non possono essere incaricati quali componenti del Nucleo di Valutazione i soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali rappresentative del personale del comparto regioni/enti locali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
7. Il Nucleo di valutazione si avvale del Servizio di pianificazione strategica e controllo interno per la misurazione della performance, nonché del Servizio risorse umane. Alle riunioni dell'organismo assistono, con funzioni referenti e consultive, il responsabile del servizio pianificazione strategica e il responsabile del servizio risorse umane.
8. Il Nucleo di Valutazione può essere assicurato anche mediante apposita convenzione da stipularsi con altri Enti del comparto. Le modalità di gestione delle prestazioni, la durata della convenzione ed i rapporti finanziari saranno stabiliti con deliberazioni dei rispettivi organi.
9. Gli aspetti organizzativi e gestionali inerenti il funzionamento e l'organizzazione del Nucleo di valutazione sono contenuti in un apposito atto.



Schematicamente fasi, tempi, ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance possono essere così rappresentati:



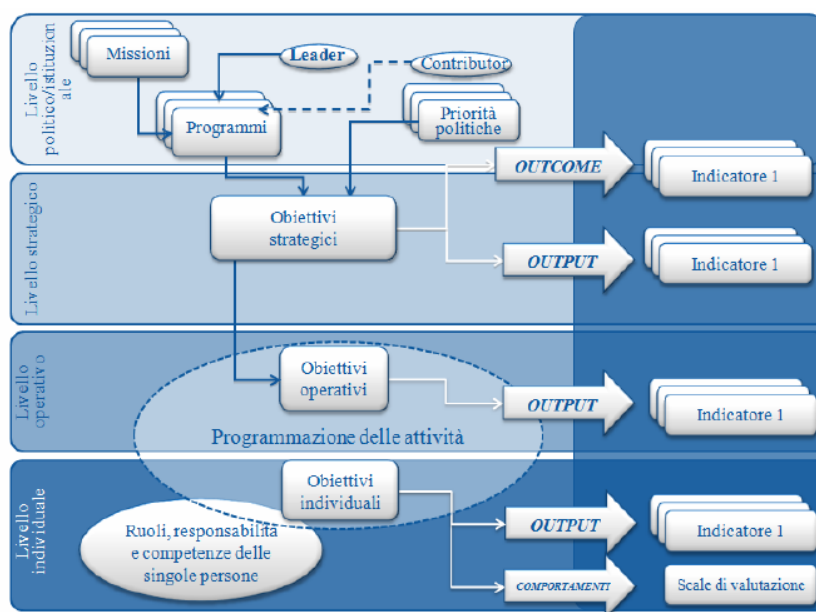
Particolare attenzione deve essere data proprio alla fase di definizione delle aree di rendicontazione ovvero aree strategiche attraverso le quali si intende realizzare il programma di mandato del Sindaco: è l'organo di indirizzo politico-amministrativo che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione. Pertanto, entro il mese di novembre dell'anno precedente a quello di riferimento la Giunta Comunale definisce le aree di rendicontazione (e i relativi outcome) e i progetti/obiettivi entro i quali sarà attivata la successiva pianificazione operativa; ogni amministrazione (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT) quindi deve dotarsi di un sistema di misurazione della performance che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholders esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla CiVIT;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Quindi, come precisato dalla deliberazione n.114/2010 della CiVIT, il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Pertanto, il collegamento tra dimensione organizzativa e dimensione individuale è rappresentato come segue:





In particolare la cassetta degli attrezzi per rendere operativo quanto descritto deve prevedere:

- Manuale di misurazione e valutazione della performance individuale: è il documento ove sono esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- Piano della Performance: è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono alla RPP, al PEG, al PDO e alla Mappa dei Servizi;
- Relazione sulla performance: in cui sono evidenziati i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
- misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance", ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

Tale impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale un'amministrazione è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Conseguentemente, il rapporto tra politica ed amministrazione, tra normazione ed organizzazione, tra indirizzo e controllo sono elementi caratteristici di un modello organizzativo nel quale le funzioni dirigenziali sono chiamate ad operare perseguendo il miglioramento della qualità dei servizi, della efficacia e della efficienza.

Il personale incaricato delle funzioni dirigenziali deve quindi improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano (Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione.

L'introduzione quindi della valutazione delle performance del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di valutazione favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane,



collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.

Se appropriatamente sviluppato (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT), può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2.1 Lo stato di salute dell'Amministrazione

Costituiscono indicatori utili per la valutazione dello stato di salute dell'Amministrazione i seguenti indicatori:

- indicatori di salute economico-finanziaria: misurano in termini di capacità del Comune di Seregno di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica e in equilibrio finanziario nel tempo;
- indicatori di salute organizzativa: misurano la capacità del Comune di Seregno di far crescere e innovare la propria organizzazione e le professionalità di chi in esso lavora;
- indicatori di salute relazionale: misurano il grado di efficacia delle relazioni con gli interlocutori del Comune di Seregno, quale condizione imprescindibile per ottenere buone performance in un contesto di forte interazione istituzionale.

2.1.a Indicatori di salute finanziaria (possibilmente con riferimento all'ultimo triennio)

R1	Entità del risultato di amministrazione	Risultato di amministrazione/impegni di spesa correnti e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4,5)
R2	Qualità del risultato di amministrazione	Residui attivi in conto residui delle entrate proprie (titolo I + titolo III)/valore assoluto del risultato di amministrazione
R3	Crediti su entrate proprie oltre 12 mesi	Residui attivi in conto residui entrate titolo I + titolo III)/entrate di competenza accertate titolo I + titolo III
R4	Equilibrio strutturale di parte corrente	Accertamenti entrate correnti (titolo I + titolo III)/impegni di spesa corrente e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4,5)
R5	Rigidità della spesa causata dal personale	Impegni di spesa personale (titolo I interventi 1)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R6	Saturazione dei limiti di indebitamento	Interessi passivi (titolo I intervento 6)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R7	Tempi di estinzione debiti di finanziamento	Debiti di finanziamento a fine anno/spese per rimborsi di quota capitale di mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo III solo interventi 3,4,5)
R8	Utilizzo anticipazioni si tesoreria	Anticipazioni di tesoreria accertate (entrate titolo V categoria 1)/entrate correnti accertate (titoli I + II + III)
R9	Anticipazioni di tesoreria non rimborsate	Residui passivi anticipazioni di tesoreria (spese titolo III interventi 1)/entrate correnti accertate (titolo I + II + III)



R10	Residui passivi delle spese correnti	Residui passivi totali (in conto competenza e in conto residui) relativi alle spese correnti (residui totali delle spese titolo I)/spese correnti impegnate (spese titolo I)
R11	Velocità di riscossione delle entrate proprie	Riscossione Titolo I e III entrate/Accertamenti Titolo I e III entrate
R12	Autonomia finanziaria	Titolo I e III entrate accertate/Totale entrate
R13	Autonomia impositiva	Titolo I accertate/Totale entrate
R14	Pressione tributaria	Titolo I entrate accertate/abitanti
R15	Pressione extra-tributaria	Titolo III entrate accertate/abitanti
R16	Pressione finanziaria	Titolo I e III entrate accertate/abitanti
R17	Incidenza spese generali di amministrazione e gestione in relazione alle spese correnti	Funzioni generali di amministrazione di gestione e di controllo/Spese correnti impegnate
R18	Debiti finanziamento pro-capite	Debiti finanziamento fine anno/abitanti
R19	Spesa in c/capitale in relazione alla spesa corrente	Spesa impegnata in c/capitale/spese corrente impegnata
R20	Spesa in c/capitale in relazione alla spesa generale	Spesa impegnata in c/capitale/spese generale impegnata (escluso Tit. IV)
R21	Incidenza della spesa del personale in relazione alla spesa corrente	Spesa personale (si sensi dell'art.1, comma 557 della L. n.296/2006)/Spesa corrente
	Il Comune ha rispettato i parametri di deficitarietà strutturale?	SI/NO
	Il Comune ha rispettato il patto di stabilità negli ultimi 3 anni?	SI/NO

2.1.b Indicatori di salute organizzativa

1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori
Età media del personale (anni)
Età media dei dirigenti (anni)
Tasso di crescita di personale
% di dipendenti in possesso di laurea
% di dirigenti in possesso di laurea
Ore di formazione (media per dipendente)
Turnover del personale
Costi di formazione/spese del personale (Int. 01)
N. di revisioni della struttura organizzativa negli ultimi 3 anni
Propensione all'innovazione (n. iniziative di sviluppo organizzativo attivate negli ultimi 3 anni)
N. di personal computer/N. dipendenti
N. di postazioni dotate di accesso a Internet/N. postazioni
E-mail certificata
N. dipendenti dotati di firma digitale/N. totale aventi diritto
N. abitanti/N. dipendenti



2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori
Tasso di assenze
Tasso di dimissioni premature
Tasso di richieste trasferimento
Tasso di infortuni
Stipendio medio percepito dai dipendenti
% assunzioni a tempo indeterminato
% assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001
N. di procedimenti disciplinari attivati
N. procedimenti disciplinari conclusi

3 Analisi di genere

Indicatori
% dirigenti donne
% di donne rispetto al totale del personale
% di personale donna assunto a tempo indeterminato
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile
% di personale uomini laureati rispetto al totale personale maschile
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)
Ore di formazione maschile (media per dipendente di sesso maschile)

2.1.c Indicatori di salute relazionale

- Coinvolgimento Stakeholders nei processi decisionali: Il Comune identifica iniziative che coinvolgono i diversi portatori di interesse nel processo di formazione delle decisioni, con diversa possibile intensità (informazione, confronto, co-decisione)? Se sì, quali sono?;
- Coinvolgimento Stakeholders nella gestione e produzione servizi: Il Comune comunica in modo trasparente chi sono i soggetti pubblici e privati con i quali sono attivi contratti e relazioni o che partecipano alle diverse attività e servizi? Se sì, secondo quali modalità?
- Coinvolgimento Imprese e Utenti: Il Comune identifica le imprese e gli utenti ai quali rivolge i propri servizi, riportando l'esito di indagini di customer satisfaction relativi al livello di attività e servizi erogati e all'operato dell'amministrazione nel suo complesso? Se sì, secondo quali modalità?

3. FINALITA'

Molto spesso la valutazione delle performance è intesa come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva il D. Lgs. n.150/2009 attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utili per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati secondo il modello di Deming (PDCA).

Una valutazione delle prestazioni quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare la prestazione significa allora rilevare la performance e le competenze, delle funzioni



dirigenziali e non, per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.

La valutazione delle performance si presenta decisamente come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

- a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- b) orientare i comportamenti organizzativi;
- c) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'art.9 del D. Lgs. n.150/2009 prevede quali ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali del personale non dirigenziale è da effettuarsi con riferimento a:

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

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Il sistema di valutazione della performance si rivolge alle performance del Segretario Generale, delle funzioni dirigenziali dell'ente e non, assunti con contratto a tempo indeterminato e a termine sia di diritto pubblico che di diritto privato. E' pertanto prevista una metodologia integrata finalizzata ad una valutazione che si radica su principi e criteri omogenei.

La valutazione delle singole funzioni dirigenziali è proposta dal Nucleo di Valutazione, previo contributo valutativo del Sindaco ed eventualmente della Giunta Comunale, soprattutto nella fase di lettura del livello di raggiungimento degli obiettivi di compito, di struttura e di sviluppo professionale particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'ente e individuati con tale caratteristica nei documenti di programmazione; in altri termini una valutazione della capacità delle funzioni dirigenziali di rispondere adeguatamente e con efficacia agli indirizzi dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e di tradurre gli stessi in azioni strategiche e operative volte a realizzare gli obiettivi dell'ente.

La valutazione del restante personale dipendente è effettuata dalle singole funzioni dirigenziali.

5. OGGETTO

Per "valutazione" si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere*



scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi [...]².

La “performance”, invece, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT).

Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale o alle caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati “attesi” e quelli “effettivi”, e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

In particolare, la valutazione del personale con funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) concerne:

- a) la qualità delle prestazioni ovvero la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché alle competenze professionali e manageriali dimostrate ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza in qualità di responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che come responsabile di struttura apicale.

La valutazione del restante personale riguarda invece:

- c) la qualità delle prestazioni ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
- d) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.

La valutazione è quindi il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) coaching periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. *Coaching* deriva dall'inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
 - il rispetto della personalità;
 - maggiore specificità e oggettività;
 - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
 - il miglioramento della comunicazione;
 - la riduzione delle generalizzazioni.

² Angelo Saporiti, *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001, pp.37sgg



- c) consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale

Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Sono pertanto individuate nell'ambito del ciclo di gestione della performance i seguenti fattori di:

Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)

Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)

Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)

Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità funzionali del Segretario Generale nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Sindaco rileva i livelli di performance e valuta eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante. La valutazione viene effettuata a livello di singolo fattore che è esplicitato in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

5.2 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti

Per le funzioni dirigenziali nell'ambito del ciclo di gestione della performance sono individuate le seguenti aree di valutazione nell'ambito di una libreria delle capacità che prevede le seguenti aree di valutazione ovvero:

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito
	Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato



	Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi

AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento
	Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni

AREA INTELLETTIVA	Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti
	Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi
	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte
	Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni

AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati
------------------------	---



	Capacità di operare con atteggiamento proattivo
	Capacità di adattamento al mutamento ambientale
	Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

Ad ogni fattore individuato è attribuito un “peso” (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell’ente nell’ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell’anno il Nucleo di valutazione può incontrare le funzioni dirigenziali, previo passaggio informativo con il Sindaco, la Giunta Comunale e il Segretario Generale, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione ed ogni area è descritta in funzione dell’inquadramento nell’ambito del Nuovo Ordinamento Professionale. Le tre aree sono date da:

- a) Area organizzativa-gestionale;
- b) Area relazionale;
- c) Area professionale.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante in funzione del profilo professionale ricoperto. La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell’area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un’area comportamentale.

Nel corso dell’anno le funzioni dirigenziali incontrano il personale dipendente per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

5.3 La valutazione: modalità

Per la valutazione di ciascuna area/fattore comportamentale del personale dirigenziale e del Segretario il soggetto Valutatore fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	<i>Prestazioni scarse o insufficienti</i>
2	<i>Prestazioni parzialmente adeguate</i>
3	<i>Prestazioni adeguate</i>
4	<i>Prestazioni ottime</i>
5	<i>Prestazioni eccellenti</i>

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il Nucleo di valutazione assegna il punteggio ad esso corrispondente all’interno della scala di valori pentametrica. Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio “1” è richiesta la motivazione del valutatore.

Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.



La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100^3$

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali, arrotondati all'unità, dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Allo stesso modo il singolo responsabile titolare di funzione dirigenziale, nel corso dell'anno e oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, incontra il personale assegnato per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale la funzione dirigenziale fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	<i>Prestazioni scarse o insufficienti</i>
2	<i>Prestazioni parzialmente adeguate</i>
3	<i>Prestazioni adeguate</i>
4	<i>Prestazioni ottime</i>
5	<i>Prestazioni eccellenti</i>

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica.

Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio "1" è richiesta la motivazione del valutatore.

Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100^4$

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali, arrotondati all'unità, dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Infine, per consentire al valutatore di esprimere un giudizio quanto più possibile obiettivo e documentato può essere utile annotare, archiviare, custodire gli eventi più significativi (sia in termini positivi che negativi) ai fini valutativi. Questa attività, se gestita con regolarità, evita possibili situazioni conflittuali che possono influire negativamente sul processo di valutazione e sul clima organizzativo.

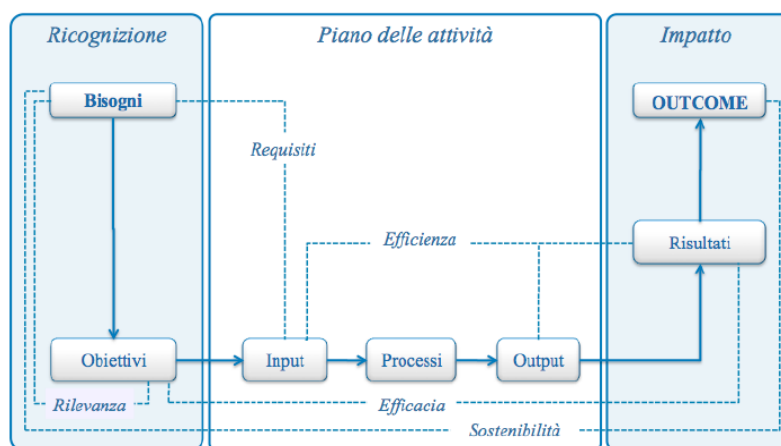
5.4 La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione dei "risultati" presuppone innanzitutto un modello di "direzione per obiettivi". Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici in indirizzi programmatici via via più operativi. La logica che deve caratterizzare il funzionamento del modello può essere così esemplificata (delibera CIVIT 89/2010):

³ Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 ($Vp = 3 * 15 / 100 = 0,45$).

⁴ Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 ($Vp = 3 * 15 / 100 = 0,45$).





In particolare, vengono definite le linee strategiche (albero delle performance) per poter individuare gli obiettivi operativi dell'Ente, in relazione ai bisogni degli stakeholders di riferimento (c.d. ricognizione). In funzione degli obiettivi operativi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). L'applicazione del piano delle attività porterà all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).

Il ruolo delle funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, nel definire le finalità operative del settore/area che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale assegnato, una ottimale combinazione delle risorse attribuite, per raggiungere gli obiettivi medesimi. Per questa ragione la valutazione si concentra sulla capacità degli stessi di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'ente.

Gli obiettivi pertanto devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.

In linea generale quindi gli obiettivi:

- sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- sono riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
- sono selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'ente;
- sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
- devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- devono essere tempificati;
- devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
- devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti.

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;



- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione;
- di gruppo ovvero definizione puntuale di un traguardo che un gruppo di lavoro composto da più soggetti si prefigge di raggiungere con il contributo di tutti e in un determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

Il sistema per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati alla funzione dirigenziale e poi, a cascata, ai livelli subordinati.

Gli obiettivi sono generalmente orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione e dall'albero delle performance.

Gli stessi devono essere individuati in un numero limitato ma soprattutto devono essere rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla funzione dirigenziale, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione.

Una volta definiti, gli obiettivi sono pesati in occasione dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, previa consultazione del Nucleo di Valutazione, e in relazione alla seguente tabella:

FATTORI/VALUTAZIONI	3	2	1
Rilevanza	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Bassa</i>
Articolazione	<i>Molto articolato in fasi di attuazione</i>	<i>Media articolazione</i>	<i>Sintetico</i>
Contenuto	<i>Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro</i>	<i>Specifico e/o contestualizzato, chiaro</i>	<i>Generico e/o scarsamente comprensibile</i>
Tempi di attuazione	<i>Definiti per tutte le fasi</i>	<i>Definiti per le fasi iniziali e finali</i>	<i>Poco definiti</i>
Fattibilità	<i>Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile</i>	<i>Obiettivo innovativo e raggiungibile</i>	<i>Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile</i>
Tipologia	<i>Indicatori di outcome o impatto</i>	<i>Indicatori di input/output</i>	<i>Indicatori temporali o di attività</i>

La pesatura di ciascun obiettivo è ottenuta quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la suddetta tabella. La determinazione della pesatura permette infine di attribuire, in relazione alle risorse disponibili, ad ogni singolo obiettivo il relativo e specifico premio mediante la seguente formula:

$$P_i = B1 \times P_i / \sum P_{max}$$

Ove si intende:

P_i = premio parziale dell'obiettivo i-esimo

$B1$ = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi

P_i = peso attribuito all'obiettivo i-esimo

$\sum P_{max}$ = sommatoria dei pesi attribuiti

La valutazione a consuntivo si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura. Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire una misura quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.

Nella valutazione finale si tiene conto anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro



determinati termini...). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

L'atto di valutazione è, quindi, un giudizio complessivo che l'amministrazione e il Nucleo di Valutazione fanno sull'operato del responsabile, con riferimento all'area del COME (impegno, comportamento e competenza) e all'area del COSA (rendimento e risultati) e si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'ente.

Tale *modus operandi* è attuato dalla singola funzione dirigenziale per il restante personale.

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

- a) *non è stato raggiunto* (specificando il perché di una valutazione scarsa o insufficiente e le eventuali attenuanti che hanno determinato una valutazione non soddisfacente);
- b) *è stato parzialmente raggiunto* ovvero l'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato lievemente sotto il valore del parametro minimo;
- c) *è stato raggiunto ad un livello adeguato* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo e il livello massimo e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
- d) *è stato pienamente conseguito* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello uguale al valore massimo e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza.
- e) *è stato addirittura superato* (specificando il perché di una valutazione eccellente attraverso esempi significativi); si intende il raggiungimento di un parametro superiore al valore massimo e il giudizio sull'obiettivo è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo il Nucleo di Valutazione per le funzioni direzionali e il singolo Dirigente per il personale assegnato esprimono un giudizio tra i 5 proposti e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo non raggiunto	1
Obiettivo parzialmente raggiunto	2
Obiettivo raggiunto in misura adeguata	3
Obiettivo pienamente conseguito	4
Obiettivo conseguito e superato	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo ("individuale" e "di struttura"). Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P \cdot p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

5.5 La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa

La valutazione della performance individuale delle funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.



Pertanto, il livello di performance dell'ambito organizzativo deve essere collocato all'interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance. Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio/centro di costo sulla base di quanto stabilito dalla scheda servizio/centro di costo, come rappresentato in allegato.

Il particolare, la performance organizzativa è osservata a due livelli:

1. **Performance di ente:** che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente nel rispetto dei piani e dei programmi strategici e degli standards quali-quantitativi, anche attraverso l'osservazione di specifici e opportuni indicatori di natura economico-finanziaria, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
2. **Performance di struttura:** che afferisce al grado di attuazione di piani e programmi, delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e sullo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, della modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi anche attraverso un puntuale e rigoroso ricorso al controllo di gestione e degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. I suddetti ambiti sono misurati e valutati con riferimento alla valutazione degli obiettivi individuali di livello dirigenziale e del livello quali-quantitativo dei servizi.

Relativamente alla *Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati* il Comune, coerentemente al ciclo di gestione della performance, nell'ambito del **"BAROMETRO DELLA QUALITÀ"** sviluppa una misurazione multidimensionale delle performance qualitative secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.88/2010 della CiVIT.

Pertanto, si intende per:

- a) servizio: l'attività attraverso la quale l'ente rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti;
- b) utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico;
- c) standard di qualità: i livelli di qualità che l'ente deve assicurare. Essi sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un "valore programmato", che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Per favorire tale osservazione, l'ente:

1. individua esattamente i servizi erogati, le attività e i procedimenti amministrativi;
2. individua le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia ove si intende:
 - a. per accessibilità la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro i connotati che identificano il servizio secondo quanto previsto dal punto 1.
 - b. per tempestività il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione.
 - c. per trasparenza la disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.



- d. per efficacia la rispondenza del servizio o della prestazione erogata all'esigenza espressa dal richiedente effettiva.
3. individua gli indicatori di qualità che devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità;
4. definisce gli standards di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere;
5. compila la scheda di servizio/centro di costo per la definizione dei valori gestionali attesi nell'ambito del sistema informativo adottato;
6. pubblicizza gli standard della qualità nonché i valori gestionali attesi dei servizi/centri di costo, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del D. Lgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza.

5.5.1 La valutazione della performance di ente

Per valutare il livello di performance di ente il Nucleo di Valutazione fa riferimento:

1. all'andamento dei seguenti indicatori economico-finanziari:

ENTRATE	Capacità di riscossione dei residui attivi (parte corrente tit. 1 + tit. 3)	Σ residui finali X 100 Σ residui iniziali
	Grado di precisione nella quantificazione delle previsioni d'entrata (parte corrente)	Σ previsioni iniziali X100 Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare le previsioni in Accertamenti (parte corrente: tit. 1+2+3)	Σ accertamenti X 100 Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare gli accertamenti in riscossioni (parte corrente)	Σ riscossioni parte corrente X100 Σ accertamenti parte corrente
SPESA	Capacità di pagamento dei residui iniziali di parte corrente	Σ residui finali X 100 Σ residui iniziali
	Grado di precisione nella quantificazione delle previsioni d'uscita di parte corrente	Σ previsioni iniziali X 100 Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare le previsioni in impegni di parte corrente	Σ impegni -----X100 Σ previsioni definitive
	Capacità di trasformare gli impegni in pagamenti (parte corrente)	Σ pagamenti parte corrente X 100 Σ impegni

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo economico-finanziario il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo economico-finanziario non perseguito	1
Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto	2
Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata	3
Obiettivo economico-finanziario perseguito e generalmente conseguito oltre i targets predefiniti	4
Obiettivo economico-finanziario perseguito, conseguito e superato in tutti i targets	5

2. al grado di realizzazione complessiva degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance.

Il livello di performance di ente è dato dalla seguente formula:



$$PT_{Ente} = (P_{Fin} * 40\%) + (P_{Obj_Gen} * 30\%) + (P_{Qua_Gen} * 30\%)$$

Ove si intende:

P_{Fin} = performance di ente data dal livello di copertura degli indicatori di natura economico-finanziaria;

P_{Obj_Gen} = performance di ente data dal contributo degli obiettivi operativi nella realizzazione delle azioni strategiche dell'albero delle performance.

Per la valutazione delle azioni strategiche nell'ambito dell'albero delle performance il Nucleo di valutazione fa riferimento alla seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Le azioni strategiche dell'albero delle performance non sono state perseguite attraverso gli obiettivi operativi	1
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e parzialmente realizzate attraverso gli obiettivi operativi	2
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e realizzate in misura adeguata attraverso gli obiettivi operativi	3
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e generalmente realizzate oltre i targets predefiniti attraverso gli obiettivi operativi	4
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite, realizzate e superate in tutti i targets degli obiettivi operativi	5

P_{Qua_Gen} = performance di ente data dal livello di performance qualitativa mantenuta a livello generale.

Per la valutazione del livello di performance qualitativa mantenuta a livello generale il Nucleo di valutazione fa riferimento alla seguente formula:

$$PP_{QuaStr} = P_{i-esimo} \times 5/3$$

Ove si intende:

PP_{QuaStr} = punteggio conseguito sulla performance qualitativa di struttura;

$P_{i-esimo}$ = punteggio attribuito come rappresentato al paragrafo 5.5.2.

La valutazione finale della performance qualitativa mantenuta a livello generale è data dalla media dei livelli di performance qualitativa dei differenti ambiti organizzativi di diretta responsabilità.

5.5.2 La valutazione della performance di struttura direzionale

La performance di struttura è misurata e valutata:

1. con riferimento ai risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi attribuiti ai singoli dirigenti;
2. con riferimento ai livelli quali-quantitativi conseguiti.

Per valutare il livello di performance qualitativa il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Standard quali-quantitativo NON rispettato	0
Standard quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati	1
Standard quali-quantitativo in linea con i valori programmati	2
Standard quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati	3



Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun servizio. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P * p / 100$

La somma dei punteggi ponderati di ciascun servizio, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo alla performance qualitativa.

Il livello di performance di struttura relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è dato dalla seguente formula:

$$PT_{Str} = (P_{Obj_Str} * 50\%) + (P_{Qua_Str} * 50\%)$$

Ove si intende:

P_{Obj_Str} = performance di struttura data dal livello di conseguimento degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance;

P_{Qua_Str} = performance di struttura data dal livello di performance qualitativa mantenuta all'interno dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (quale media dei livelli di performance qualitativa dei differenti ambiti organizzativi di diretta responsabilità).

5.6 La rendicontazione dei "risultati"

Una analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Amministrazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti.

Per le attività di monitoraggio intermedio ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti), nei termini previsti per i singoli monitoraggi, è chiamata a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata al Nucleo di Valutazione secondo il seguente tracciato:

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	Entità (% scostamento da obiettivo e/o da programma)
	Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)
	Cause (da specificare)
	Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)
PROVVEDIMENTI CORRETTIVI	Provvedimenti già assunti
	Proposte all'Amministrazione
	Provvedimenti da assumere



Entro il 15 febbraio ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti) dell'anno successivo a quello di riferimento è chiamato a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata al Nucleo di Valutazione secondo il seguente tracciato:

Scenario di riferimento	<i>Descrivere il quadro organizzativo di insieme (risorse umane, finanziarie, tecnologiche...) entro il quale doveva essere realizzato l'obiettivo, con particolare riferimento a:</i> 1. punti di forza; 2. punti di debolezza; 3. opportunità derivanti dal contesto esterno; 4. ostacoli derivanti dal contesto esterno.	
Risorse umane	<i>Quali e quante risorse umane sono state coinvolte per la realizzazione dell'obiettivo?</i>	
Risorse finanziarie	<i>Quante risorse finanziarie sono state necessarie per la realizzazione dell'obiettivo? Qual è stato il piano di spesa (tempi e pagamenti)?</i>	
Altre risorse	<i>Quali e quante altre risorse (strumentali, tecnologiche, conoscitive, consulenziali...) si sono rese necessarie per la realizzazione dell'obiettivo?</i>	
Prodotto finale	<i>Cosa è stato fornito?</i>	
Fattori di successo	<i>Quali fattori hanno favorito il raggiungimento dei risultati attesi?</i>	
Fattori di debolezza	<i>Quali fattori hanno condizionato il raggiungimento dei risultati attesi?</i>	
Risultati	Efficienza	<i>Descrivere il rapporto di correlazione tra risorse impiegate e risultati conseguiti</i>
	Qualità	<i>Descrivere la qualità del prodotto finale e la capacità dello stesso di soddisfare le attese dell'amministrazione</i>
	Politica	<i>Descrivere i possibili effetti dei risultati conseguiti sulle scelte politico-direzionali di medio/lungo termine</i>
	Sviluppo	<i>Descrivere quali sono i possibili sviluppi successivi di medio/lungo termine conseguenti al raggiungimento dei risultati</i>
	Immagine	<i>Descrivere gli effetti conseguenti alla realizzazione degli obiettivi in termini di proiezione dell'immagine dell'Ente sui diversi stakeholders interni e/o esterni</i>

6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

Gli indicatori devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo la seguente catalogazione:

- **indicatori di outcome:** esprimono "l'impatto, risultato ultimo di una azione" (delibera CIVIT 89/2010) e cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso sull'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
- **indicatori di output:** esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo" (delibera CIVIT 89/2010) e misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi;
- **indicatori di efficienza:** esprimono "la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
- **indicatori di efficacia:** esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
- **indicatori di qualità:** sono definiti come "quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)" (delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un



servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altri tecniche di misurazione della customer satisfaction.

Per la costruzione dei suddetti indicatori di performance ci si riferisce generalmente al modello della Balanced Scorecard secondo la seguente articolazione:

PROSPETTIVE	VISIONE
Prospettiva utente (dall'esterno verso l'interno)	<i>Soddisfazione dell'utenza anche attraverso il potenziamento dei servizi</i>
Prospettiva economico-finanziaria (prospettiva passata)	<i>Ottimizzare i costi/benefici</i>
Prospettiva dei processi interni (dall'interno verso l'esterno)	<i>Semplificare e migliorare l'organizzazione</i>
Prospettiva innovazione e sviluppo (prospettiva futura)	<i>Creare un clima organizzativo positivo a aperto al cambiamento</i>

Il modello della Balanced Scorecard trova in ogni caso conferma anche nell'impianto del D. Lgs. n.150/2009 come di seguito illustrato:



Per ogni indicatore di performance è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:
a) misure dirette;



- b) rapporti;
- c) on/off;
- d) scale di valutazione;
- e) descrizioni generali.

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa e secondo la seguente scheda semplificata:

1	Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore	
	Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?	
	Ambito di riferimento	Individuazione del centro di costo, attività, processi, procedimenti entro i quali è utilizzato l'indicatore	
	Performance	Quali è l'aspetto, la caratteristica che si intende trarre dall'indicatore?	
	Tipo di calcolo	Se quantitativo, come è calcolato?	
	Formula	Quali è la formula (scala, se qualitativo)? Quali è l'unità di misura?	
	Fonti dei dati	Da dove si ottengono i dati necessari?	
	Qualità dei dati	Quali sono le criticità nella raccolta dei dati?	
	Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?	
	Trend nell'ultimo triennio	Quali è il trend nell'ultimo triennio (se disponibile) o ultimo dato disponibile?	
	Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?	
Note:			

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance viene condotto un test di validazione della qualità dell'indicatore a cura del Nucleo di Valutazione e con il supporto del Servizio Pianificazione strategica e controllo interno secondo la tabella sottoriportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiVIT n.89/2010.

ATTRIBUTI DEGLI INDICATORI	VALUTAZIONE				
Comprensibilità	1	2	3	4	5
Rilevanza	1	2	3	4	5
Confrontabilità	1	2	3	4	5
Fattibilità	1	2	3	4	5
Affidabilità	1	2	3	4	5
Appropriatezza	1	2	3	4	5
Pertinenza	1	2	3	4	5
Significatività	1	2	3	4	5

Gli indicatori per i quali il test di validazione attribuisce un valutazione < a 3.5 devono essere ridefiniti. Per ciascun target è altresì condotto un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo secondo quanto previsto dalla già citata deliberazione n.89/2010 della CiVIT.



Strategia	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ?
Performance	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
Processo	Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
Accettazione	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi (PA_{Seg}) in relazione alla funzione prevista dal TUEL, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali (PB_{Seg}), degli indicatori relativi alla performance qualitativa della funzione (PC_{Seg}).

In sede di programmazione pertanto saranno definiti nell'ambito del fondo destinato al finanziamento della retribuzione di risultato distinti budgets utili per valorizzare i risultati di performance del Segretario. La valutazione operata per ogni singolo fattore di valutazione, secondo quanto stabilito nei precedenti paragrafi, permette di determinare il premio individuale parziale attraverso un calcolo proporzionale; il premio complessivo sarà dato dalla somma dei singoli premi parziali.

Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, il Sindaco, con l'eventuale supporto del Nucleo di valutazione, acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi:

L'espletamento di attività significative, ma non pianificate <i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i> • particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza; • particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%
Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente <i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i>	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Seg} * 50\%) + (PB_{Seg} * 30\%) + (PC_{Seg} * 20\%)$$



Ove il 100% del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi dipenderà dalla valutazione operata direttamente dal Sindaco.

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
[1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
[2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
[3,5 - 4,75]	Prestazioni ottime
[4,75 - 5]	Prestazioni eccellenti

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca di cui all'art. 18 del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio.

Il Segretario Generale che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Qualora il Segretario Generale fosse incaricato "ad interim" di una area direzionale, la valutazione finale della performance in qualità di dirigente "ad interim", determinata secondo quanto previsto dal paragrafo 8, incide per il 30% sulla valutazione complessiva. Pertanto, la valutazione finale è data dalla seguente formula:

$$PT = (P_{\text{Seg}} * 70\%) + (P_{\text{DIR}} * 30\%)$$

Ove si intende:

P_{Seg} = valutazione finale del Segretario Generale

P_{DIR} = valutazione finale del Segretario con incarico "ad interim" di una area direzionale

In ogni caso, al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
[1,5 - 2,5]	40% della retribuzione di risultato
[2,5 - 3,5]	70% " " "
[3,5 - 4,75]	90% " " "
[4,75 - 5]	100% " " "

8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE

La valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali, degli indicatori



relativi alla performance organizzativa della struttura presidiata e dei risultati di performance complessiva.

In sede di programmazione pertanto saranno definiti nell'ambito del fondo destinato al finanziamento della retribuzione di risultato n.5 budgets distinti utili per valorizzare i risultati riferiti ai seguenti ambiti di valutazione:

- a) comportamenti organizzativi: P_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
- b) raggiungimento di obiettivi individuali: PB_{Dir} (35% delle risorse disponibili)
- c) livello di performance organizzativa e riferita agli aspetti qualitativi della struttura: PC_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
- d) livello di performance finanziaria di ente (P_{Fin}): PD_{Dir} (10% delle risorse disponibili)
- e) premio per l'eccellenza (5% delle risorse disponibili)

La valutazione operata per ogni singolo fattore di valutazione, ad eccezione del fattore e), secondo quanto stabilito nei precedenti paragrafi, permette di determinare il premio individuale parziale attraverso un calcolo proporzionale; il premio complessivo sarà dato dalla somma dei singoli premi parziali.

Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi:

a) correttivi di incremento del punteggio conseguito:

L'espletamento di attività significative, ma non pianificate <i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i> • particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza; • particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%
Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente <i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i>	Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%

b) correttivi di diminuzione del punteggio conseguito:

Il mancato rispetto degli adempimenti e degli obblighi di legge	Si può ridurre il punteggio conseguito relativamente ai comportamenti organizzativi fino al 50% del punteggio ottenuto
Il mancato rispetto degli standard qualitativi	La retribuzione di risultato determinata in funzione della valutazione conseguita può essere decurtata fino all'80%

Nello specifico i singoli premi parziali sono ottenuti come segue:

1. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (P_{Dir})

$$P_{1i} = B1 \times P_a / \sum P_{max}$$

Ove si intende:

P_{1i} = premio parziale del dirigente i-esimo

B1 = budget assegnato per la valorizzazione dei risultati relativi ai comportamenti organizzativi



Pa = punteggio attribuito al dirigente i-esimo
 ΣP_{max} = sommatoria dei punteggi attribuibili

2. OBIETTIVI INDIVIDUALI (P_{BDir})

$$P_{2i} = B_2 \times \sum (p \times P_b) / \sum (p \times P_{max})$$

Ove si intende:

P_{2i} = premio parziale del dirigente i-esimo

B_2 = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi individuali

$p \times P_b$ = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito al singolo obiettivo e il punteggio conseguito dal dirigente i-esimo

$p \times P_{max}$ = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito ai diversi obiettivi e il punteggio massimo attribuibile

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIFERITA AGLI ASPETTI QUALITATIVI DELLA STRUTTURA (P_{CDir})

$$P_{3i} = B_3 \times P_d / P_{max}$$

Ove si intende:

P_{3i} = premio parziale del dirigente i-esimo

B_3 = budget assegnato per la valorizzazione della performance organizzativa riferita agli aspetti qualitativi (calcolato quale riparto semplice della budget destinato a valorizzare il livello di performance organizzativa e qualitativa della struttura in funzione del n. dei dirigenti in servizio)

P_d = punteggio attribuito alla performance qualitativa

P_{max} = punteggio massimo attribuibile

4. PERFORMANCE DI FINANZIARIA ENTE (P_{DDir})

$$P_{4i} = \frac{B_4 \times P_d}{N}$$

Ove si intende:

P_{4i} = premio parziale del dirigente i-esimo

B_4 = budget assegnato per la valorizzazione della performance complessiva

P_d = punteggio attribuito alla performance finanziaria di ente

P_{max} = punteggio massimo attribuibile

N = Numero dei dirigenti in servizio

Qualora l'applicazione dei criteri correttivi alla valutazione di cui alla lett.a) dovessero generare la necessità di budgets superiori a quelli previsti, la differenza è reperibile nell'ambito delle risorse destinate alla retribuzione di risultato economizzate a seguito del processo valutativo e/o delle risorse destinate al premio di eccellenza.

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (P_{ADir} * 30\%) + (P_{BDir} * 40\%) + (P_{CDir} * 25\%) + (P_{DDir} * 5\%)$$

Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:



PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
(3,5 - 4,75]	Prestazioni ottime
(4,75 - 5]	Prestazioni eccellenti

Il “premio di eccellenza” (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dirigenti) è destinato alle funzioni dirigenziali (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all’inizio del ciclo di gestione) che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range [4,75- 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più funzioni dirigenziali concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10 D. Lgs. n. 165/2001;
 - b. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
 - c. il recesso dal rapporto di lavoro.
- b) Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
 - a. il recesso dal rapporto di lavoro.
- c) Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
 - a. revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

Il dirigente che ottiene una valutazione della prestazione “NEGATIVA” secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l’indennità di risultato.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione “NEGATIVA”, si proceda all’applicazione delle sanzioni di:

- a) attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Anche la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali.

In tal caso, avremo:

- a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{PO}
- b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi individuali: PB_{PO}

Pertanto:



$$PT = (PA_{PO} * 30\%) + (PB_{PO} * 70\%)$$

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
(3,5 - 4,5]	Prestazioni ottime
(4,5 - 5]	Prestazioni eccellenti

Per le posizioni organizzative al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
(1,5 - 2,5]	40% della retribuzione di risultato
(2,5 - 3,5]	70% “ “ “
(3,5 - 4,75]	90% “ “ “
(4,75 - 5]	100% “ “ “

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
 - b. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
- b) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato
 - a. la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione “NEGATIVA” secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

10. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RESTANTE PERSONALE

La valutazione della performance individuale del restante personale tiene conto invece dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali. In tal caso, avremo:

- a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{Dip} ;
- b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: PB_{Dip} .



Si evidenzia inoltre che l'individuazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo dovrà avvenire nell'ambito di quanto pianificato nel PEG/Piano della performance.

Pertanto, il punteggio totale sarà determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

CATEGORIA	PA _{Dip}	PB _{Dip}
A-B	80%	20%
B3 - C	60%	40%
D	50%	50%
D3	40%	60%

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
[1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
[2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
[3,5 - 4,5]	Prestazioni ottime
[4,5 - 5]	Prestazioni eccellenti

L'esito negativo della valutazione comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55 bis del novellato D. Lgs, n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

Il dipendente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Le eventuali economie che si generano tra le risorse destinate alla performance individuale sono utilizzate, secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, per premiare le "eccellenze".

Il "premio di eccellenza" (calcolato, nei limiti delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito per categoria) è destinato ai dipendenti più meritevoli (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all'inizio del ciclo di gestione) che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range [4,5- 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più dipendenti concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance individuale che ha ottenuto il punteggio più alto.

11. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle performance individuale ha una frequenza annuale, con sessioni di coaching nel corso dell'anno, al fine di garantire un efficace monitoraggio della performance strettamente correlata con i processi di programmazione e controllo.

L'individuazione degli obiettivi è effettuata attraverso un processo concertato tra l'amministrazione e il personale titolare delle funzioni dirigenziali, sotto il coordinamento del Segretario Generale. La



negoziiazione degli stessi prevede la descrizione del piano di realizzazione degli obiettivi stessi nonché la definizione dei parametri di valutazione ovvero indicatori e relativi targets.

Con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi, l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore. In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. L'amministrazione, anche su valutazione e proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di valutazione il Nucleo di Valutazione propone al Sindaco la valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del Segretario Generale il quale, a meno di osservazioni, convoca formalmente il personale per il colloquio di valutazione.

La valutazione del personale assegnato alle singole funzioni dirigenziali deve avvenire presumibilmente entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione.

Entro il 31 maggio di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

In generale pertanto, il Nucleo di Valutazione:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente eventuali criticità riscontrate nel processo di misurazione, valutazione e monitoraggio ai competenti organi interni di governo;
- c) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

12. GLI ERRORI DA EVITARE

- a) *Effetto alone*: Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- b) *Standardizzazione*: Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- c) *Appiattimento*: Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- d) *Durezza*: Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- e) *Equazione personale*: Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- f) *Influenza di giudizi precedenti*: Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
- g) *Influenza dei pregiudizi*: Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- h) *Slittamento*: Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
- i) *Influenza della mansione*: Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- j) *Generosità*: La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.



13. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Acquisita la valutazione della performance individuale, entro e non oltre il 15 aprile di ogni anno, ciascun dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (Nucleo di Valutazione per il Segretario Generale e i Dirigenti o Dirigente per il restante personale) il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione interna, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente (Segretario Generale, dirigente o restante personale) attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Sindaco;
- b. l'incontro tra le parti, ossia tra il Nucleo di Valutazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Nucleo di Valutazione, previo riscontro con il Sindaco (nel caso sia coinvolto il Segretario Generale o un dirigente) ovvero il Segretario Generale (nel caso di dipendenti del comparto), può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
- d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc⁵. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

⁵ Tentativo di conciliazione

(articolo così sostituito dall'articolo 31, comma 1, legge n. 183 del 2010)

Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata secondo i criteri di cui all'articolo 413.

La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende, per la durata del tentativo di conciliazione e per i venti giorni successivi alla sua conclusione, il decorso di ogni termine di decadenza.

Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La commissione è composta dal direttore dell'ufficio stesso o da un suo delegato o da un magistrato collocato a riposo, in qualità di presidente, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale.

Le commissioni, quando se ne ravvisi la necessità, affidano il tentativo di conciliazione a proprie sottocommissioni, presiedute dal direttore della Direzione provinciale del lavoro o da un suo delegato, che rispecchino la composizione prevista dal terzo comma. In ogni caso per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.

La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.

La richiesta deve precisare:

- 1) nome, cognome e residenza dell'istante e del convenuto; se l'istante o il convenuto sono una persona giuridica, un'associazione non riconosciuta o un comitato, l'istanza deve indicare la denominazione o la ditta nonché la sede;
- 2) il luogo dove è sorto il rapporto ovvero dove si trova l'azienda o sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore o presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto;
- 3) il luogo dove devono essere fatte alla parte istante le comunicazioni inerenti alla procedura;
- 4) l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa.

Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione, entro venti giorni dal ricevimento della copia della richiesta, una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione, che deve essere tenuto entro i successivi trenta giorni. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato.

La conciliazione della lite da parte di chi rappresenta la pubblica amministrazione, anche in sede giudiziale ai sensi dell'articolo 420, commi primo, secondo e terzo, non può dar luogo a responsabilità, salvi i casi di dolo e colpa grave



14. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal D. Lgs. n.286/1999 e dal D. Lgs.n.267/2000. Le forme di controllo interno sono per il sistema delle autonomie locale è così strutturato:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, dirigenti e responsabili di procedimento
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
LOGICA	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
FONTE NORMATIVA	<i>Art.147 del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:</i> <i>a) garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;</i>
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
SOGGETTI	Servizio Pianificazione strategica e controllo interno a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
FONTE NORMATIVA	<i>Art. 196 del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa, gli enti locali applicano il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dal presente titolo, dai propri statuti e regolamenti di contabilità.</i> <i>2. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.</i> <i>Art. 198 del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.</i>



	<i>Art. 198-bis del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione di cui agli articoli 196, 197 e 198, la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi ai sensi di quanto previsto dall'articolo 198, anche alla Corte dei conti.</i>
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione con il supporto della struttura tecnica in seno al Servizio Pianificazione strategica e controlli interni. Funzioni Dirigenziali
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
FONTE NORMATIVA	<i>Art.147 del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:</i> <i>c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale.</i> <i>Art. 9 del D. Lgs. n.150/2009</i> <i>1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:</i> <i>a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;</i> <i>b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;</i> <i>c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;</i> <i>d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</i> <i>2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:</i> <i>a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;</i> <i>b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.</i>
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione e Giunta Comunale
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane,



	finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale
FONTI NORMATIVE	<i>Art.147 del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:</i> <i>d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.</i> <i>Art.8 del D. Lgs. n.150/2009</i> <i>1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</i> <i>a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;</i> <i>b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;</i> <i>c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;</i> <i>d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;</i> <i>e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;</i> <i>f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</i> <i>g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;</i> <i>h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.</i>
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

A tal fine occorre prevedere un ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente che tenga in considerazione quanto segue:

- definizione di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi delle aree di rendicontazione;
- definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) e le relative aree di rendicontazione e correlati centri di responsabilità politico-amministrativa;
- correlazione tra risorse (finanziarie, strumentali ed umane) e obiettivi;
- definizione delle informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010), secondo il modello sottorappresentato:



Funzioni di sostenibilità del sistema, delle infrastrutture e di supporto

Funzioni generali di amministrazione, di gestione e di controllo



Funzioni primarie

15. TRASPARENZA

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione (articolo 11, comma 1 del D. Lgs.n.150/2009).

In particolare, la deliberazione n. 105/2010 CiVIT prevede che per quanto attiene al buon andamento dei servizi pubblici e alla corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione *on line* dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle pubbliche amministrazioni, con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. In quest'ottica, la disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici. La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della performance delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance. Con riferimento a quest'ultimo, occorre sottolineare che il Programma della trasparenza, da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

Il Programma triennale della trasparenza, pertanto, deve porsi in relazione al ciclo di gestione della performance e deve di conseguenza consentire la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione; nello specifico l'art.11, comma 3 del D. Lgs. n.150/2009 prevede che ogni amministrazione pubblica garantisca la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Si ritiene pertanto che, per quanto correlato al presente sistema di misurazione e di valutazione delle performance, sono oggetto di trasparenza le seguenti categorie di dati e contenuti specifici:



1. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione (articolo 11, comma 8, lettera a), del d. lg. n. 150 del 2009);
2. Piano e Relazione sulla performance (articolo 11, comma 8, lettera b), del d. lg. n. 150 del 2009);
3. informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta (articolo 54, comma 1, lettera a), del d. lg. n. 82 del 2005);
4. informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010);
5. sistema di misurazione e di valutazione delle performance (articolo 7 del d. lg. n. 150 del 2009);
6. monitoraggio delle performance in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
7. ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti (articolo 11, comma 8, lettera c), del d. lg. n. 150 del 2009);
8. analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti (articolo 11, comma 8, lettera d), del d. lg. n. 150 del 2009);
9. contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa (articolo 55, comma 4, del d. lg. n. 150 del 2009).



SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE *(ALLEGATO TECNICO)*



**COMUNE di
SEREGNO**

*Piazza Martiri della
Libertà n.1*

20831 – Seregno (MB)

***La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti
all'interno di un modello di pianificazione razionale***

*Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di),
"Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659*

INDICE

IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA	<i>Pag.</i> 3
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE	11
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI	16
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO	21
IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO	42



IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA



1) LA MAPPATURA DEI SERVIZI PER IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

LA DEFINIZIONE della QUALITA' EFFETTIVA

Il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualità va collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono attuare per sviluppare il ciclo di gestione della performance e, più in generale, per attuare quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di "Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance".

1) *La definizione della mappa dei servizi*

La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs. n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

2) *Le dimensioni della qualità*

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero:

- 1) **Accessibilità:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata. Ne sono sottodimensioni la:
 - a) **Accessibilità fisica:** accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
 - b) **Accessibilità multicanale:** accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.
- 2) **Tempestività:** tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.
- 3) **Trasparenza:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come, che cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese ottenerlo. Ad esempio, l'erogazione di un servizio può essere considerato trasparente qualora ai potenziali fruitori siano resi noti aspetti come:



- i costi associati alla erogazione del servizio richiesto;
- chi è e come entrare in contatto con il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare,
- i tempi [programmati] di conclusione,
- il risultato atteso,
- in che modo sarà messo a disposizione del richiedente,
- come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

4) **Efficacia:** rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati. In questa sede un servizio o una prestazione può essere qualificata come efficace se possiede almeno tre proprietà fondamentali, dovendo fornire al richiedente una risposta

- formalmente corretta nel rispetto del diritto (ad esempio, contrattuale) di cui è titolare,
- coerente con le aspettative formatesi al momento del contatto con l'ufficio nel quale è stata presentata la richiesta,
- onnicomprensiva rispetto all' esigenze espresse dal richiedente medesimo.

Ne sono sotto-dimensioni la:

- a. **Conformità:** corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,
- b. **Affidabilità:** coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore,
- c. **Compiutezza:** esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitore;
- d. **Continuità:** capacità di garantire l'erogazione del servizio in modo regolare, continuo e senza interruzioni;
- e. **Elasticità:** capacità del servizio di adeguarsi al variare del volume richiesto;
- f. **Equità:** capacità del servizio di garantire un trattamento equo e paritario e che tenga conto delle differenze tra i possibili interlocutori;
- g. **Efficienza:** capacità di erogare il servizio ottimizzando le risorse;
- h. **Empatia:** capacità di fornire un servizio personalizzato e allineato alle aspettative dell'utente.

5) *Le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità*

La successiva azione consiste nell'elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati (vedi progetto "Barometro della qualità"). Gli indicatori elaborati devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità effettiva. Dovrà essere individuato, in particolare, un adeguato numero di indicatori – almeno tre o quattro per ciascuna dimensione - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

6) *Le modalità di definizione degli standard*

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere definiti per ogni indicatore selezionato al fine di rappresentare e misurare le dimensioni della qualità effettiva. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;



- gli standard di qualità già determinati all'interno di altri provvedimenti (es. Carta dei Servizi).

7) *La pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi*

Gli standard della qualità dei servizi devono essere agevolmente accessibili agli utenti. In tal senso le amministrazioni, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del dlgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza, devono pubblicare i dati sul sito istituzionale, nonché attivare tutte le altre azioni idonee a garantire la trasparenza. Gli utenti devono, in particolare, accedere alle informazioni e ai dati riguardanti il livello di qualità che viene garantito per ogni standard al fine di verificarne il rispetto in relazione al servizio ricevuto o richiesto ed eventualmente, in caso di violazione, agire in giudizio ai sensi dell'articolo 1 del dlgs. n. 198/2009. Analoga trasparenza deve essere garantita anche per le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha attuato o intende attuare per aumentare il livello di qualità dei servizi erogati.



2) SCHEDA SERVIZIO/CENTRO DI COSTO

Pagina 1: i riferimenti di contesto (contabile, organizzativo, etc.)

C0004/2

Centro di costo elementare: _____,
“ _____ ”

Responsabile _____

Programma RPP n. _____ “ _____ ”
Servizio DPR 194/96 n. _____ “ _____ ”
Centro di costo PEG n. _____ “ _____ ”
Settore organizzativo di riferimento “ _____ ”
Servizio organizzativo di riferimento “ _____ ”
Tipologia “centro di costo elementare” “ _____ ”

Pagina 2: la descrizione del centro di costo elementare, il budget delle risorse umane, il budget delle risorse strumentali

C0004/2

Descrizione del centro di costo elementare

Il presente centro di costo di elementare rappresenta il servizio organizzativo denominato Gestione sistemi informativi. All'interno della struttura comunale esso riveste l'importante ruolo di staff a servizio dell'intera struttura comunale in ordine all'utilizzo della tecnologia e degli strumenti informatici. Volendo ridurre all'osso le sue funzioni esse possono essere esemplificate nella gestione del Sistema Informativo Comunale, nei suoi differenti momenti dell'implementazione e dell'assistenza.

Budget risorse umane di centro elementare

N.	Categoria	Cognome e Nome	Ore sett.	Giorni	Nuova risorsa	% cons. 2009	% prev. 2010	% cons. 2010	% scost. 2010
1	DIR	Biella Francesca	36	181	NO	5,00	4,00	0,00	-100,00
2	D43	Silva Massimiliano	36	365	NO	100,00	100,00	0,00	-100,00
3	D2	Cenere Simona	26	365	NO	100,00	0,00	0,00	0,00
4	C3	Colombo Davide	36	365	NO	100,00	100,00	0,00	-100,00
5	B3	Lo Verso Stefania Anna	36	365	NO	100,00	0,00	0,00	0,00
6						0,00	0,00	0,00	0,00

Budget risorse strumentali di centro elementare

Spazi a disposizione

N.	MQ.	% utilizzo
1	70,00	100,00

Dotazione informatica

N.	Tipologia	% utilizzo
8	Computer	100,00
7	Stampanti	100,00

Altro

N.	Tipologia	% utilizzo
----	-----------	------------

Nella descrizione viene esplicitata l'identità del centro di costo , cioè, quegli elementi che consentono di identificare “chi è” (mandato istituzionale e missione) e “cosa fa” .

Pagina 3: il budget delle risorse finanziarie

C0004/3

Budget risorse finanziarie di centro elementare - Entrata

Codice Bilancio	Capitolo	Descrizione	Responsabile	Accertato 2009	Stanz. 2010	Variaz.	Stanz. def. 2010	% Scost. 2010
TOTALE								

Budget risorse finanziarie di centro elementare - Spesa

Codice Bilancio	Capitolo	Descrizione	Responsabile	Impegnato 2009	Stanz. 2010	Variaz.	Stanz. def. 2010	% Scost. 2010
1010203	00000245	Manutenzioni attrezzature uffici comunali: prestazioni di servizi	OSP	137.126,35	144.000,00	10.000,00	154.000,00	6,94
1010203	00000250	Consulenze, studi, collaborazioni e incarichi ufficio personale ed organizzazione, contratti e servizi generali	OSP		20.000,00		20.000,00	
TOTALE					137.126,35	164.000,00	10.000,00	174.000,00



Pagina 4: le attività, i prodotti/output, gli altri dati

AN003/5

Attività del centro di costo elementare

N.	Descrizione
1	Interventi didattico-educativi di sostegno ai processi di apprendimento rivolti ai minori
2	Attività di programmazione e di verifica degli interventi, individuale e con gli insegnanti
3	Attività di assistenza "ad personam"
4	Attività di coordinamento e di formazione
5	Attività di supporto amministrativo

Prodotti / output del centro di costo elementare

N.	Descrizione	Qta 2008	Qta 2009	Prev. 2010	I ^ rilev. 2010	II ^ rilev. 2010	Qta 2010	% scost.	Trend
1	Alunni disabili in carico		35,00					-100,00	↓
2	Alunni con disagio scolastico in carico		142,00					-100,00	↓
3	N. bambini e ragazzi seguiti	169,00							↕

Altri dati del centro di costo elementare

N.	Descrizione	2008	2009	Prev. 2010	I ^ rilev. 2010	II ^ rilev. 2010	2010	% scost.	Trend
1	Segnalazioni per l'anno in corso		206,00					-100,00	↓

Pagina 5: gli indirizzi della relazione previsionale e programmatica, gli obiettivi

AN003/6

Indirizzi della Relazione Previsionale e Programmatica

Passando agli interventi di sostegno scolastico e/o domiciliare, di prevenzione della devianza e di orientamento scolastico, gestiti dal Servizio Educativo Minori, si rileva, negli ultimi anni, un forte aumento della richiesta sia da parte degli Istituti scolastici cittadini di ogni ordine e grado, sia del servizio di neuropsichiatria infantile. Si sottolinea che, per quanto riguarda il sostegno all'handicap in particolare, è stato aperto in via sperimentale nel corso del 2009 l'accesso al servizio anche da parte delle scuole paritarie. La sperimentazione ha registrato un significativo numero di segnalazioni, evidenziando un effettivo bisogno del servizio da parte di tale tipologia di istituti. A partire dal 2010 si ritiene quindi dover consolidare la offerta del servizio alle scuole paritarie. Il continuo trend in aumento della domanda impone, al fine di un governo della spesa, di rifocalizzare l'attenzione sui criteri di presa in carico della casistica e sui contenuti dei progetti di intervento individuali. Poiché diversi sono gli attori che concorrono in questo processo, sarà individuata, nei primi mesi del 2010, una cabina di regia che, in un'ottica di governo della spesa attraverso l'ottimizzazione delle risorse in campo, perseguendo l'obiettivo di mantenere, o addirittura migliorare, gli attuali standard qualitativi, individui e proponga gli strumenti adeguati per raggiungere tale obiettivo. Tali strumenti troveranno sistematizzazione in un procedimento codificato, dentro il quale tutti i soggetti interessati saranno chiamati ad operare. (Pag. 123 RPP)

Obiettivi

N.	Descrizione	Peso	% ragg. I° ril.	% ragg. II° ril.	% ragg. finale	Risultato
1	Costituzione gruppo di valutazione delle segnalazioni delle scuole relative alle situazioni di disagio scolastico	2	0,00	0,00	0,00	😊

Prospettive balanced scorecard

Indicatori di performance

Target

Crescita ed innovazione

Obj/N.	Indicatore	Descrizione	Valore atteso	Val ragg. I° rilev.	% ragg. I° rilev.	Val ragg. II° rilev.	% ragg. II° rilev.	Val ragg. finale	% ragg. finale
1.1.	Formalizzazione del gruppo di valutazione all'interno del protocollo d'intesa per la realizzazione di interventi didattico-educativi nella scuola	- Rispetto dei tempi	212,00						

Il collegamento con la Relazione previsionale e programmatica ha lo scopo di collegare gli indirizzi politici (che definiscono obiettivi, priorità, piani, programmi e direzionali generali per l'azione amministrativa e per la gestione) con l'apparato gestionale. In questo ambito sono declinati gli obiettivi operativi. Per gli obiettivi strategici viene dedicata un'apposita scheda (II^ scheda) specifica proprio per la rilevanza degli stessi e il tipico carattere di trasversalità.

Pagina 6: i tempi di realizzazione

AN003/7

Timing obiettivi

Obj	Tempi programmati	Gen	Feb	Mar	Apr	Mai	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1	Tempi programmati												
1	Tempi realizzati												



La scheda degli obiettivi "strategici" di grande impatto

I riferimenti di contesto (responsabile)



Comune di Seregno
Via Umberto I
20038 Seregno (MB)

Seregno, 29/03/2010

Obiettivo Strategico: Realizzazione progetti di housing sociale

Responsabile: Biella Francesca

Gli indirizzi della relazione previsionale e programmatica, gli indirizzi esecutivi

Indirizzi della Relazione Previsionale e Programmatica

In coerenza con la risoluzione approvata nella seduta di Consiglio Comunale del 12.05.2009 in occasione della ratifica da parte del Parlamento Italiano, in data 24 febbraio 2009, della "Convenzione Internazionale sui diritti delle persone con disabilità", nel corso del prossimo triennio si intende operare sui seguenti assi di intervento:

- Promuovere, in collaborazione con le organizzazioni più rappresentative del mondo della disabilità, momenti di sensibilizzazione nei confronti dei cittadini circa i diritti delle persone disabili. Già nel corso del 2010 si intende programmare un evento convegnistico a dimensione sovracomunale, con l'eventuale coinvolgimento della Provincia di Monza e Brianza, sui contenuti della Convenzione.
- Effettuare un costante monitoraggio sulla effettiva applicazione dei principi sanciti nella Convenzione, in primo luogo da parte del mondo pubblico, ma anche rispetto a tutto il contesto cittadino.
- Intensificare la collaborazione con il Distretto sociosanitario per la messa in campo di attività di integrazione e, soprattutto, per costruire una rete informativa su modalità e strumenti per l'accesso da parte dei disabili a servizi, ausili e a quanto disponibile per garantire il diritto alla loro vita autonoma e indipendente. In questo senso si lavorerà per lo sviluppo dello Sportello "VAI" (Vita autonoma e indipendente), già attivato presso il Distretto.
- Sollecitare il coinvolgimento di tutti i cittadini nel perseguimento dell'obiettivo di rendere la Città di Seregno "a misura di disabile", anche attraverso la disponibilità di un indirizzo mail appositamente dedicato per consentire la segnalazione on-line alla Amministrazione Comunale della presenza sul territorio di ostacoli alla mobilità dei soggetti disabili o alla fruizione di spazi pubblici o privati, e quant'altro utile a rimuovere gli impedimenti alla partecipazione dei cittadini disabili alla vita della città.

Indirizzi esecutivi

Nel 2010 il Servizio sociale comunale dovrà trasformare in azioni concrete gli indirizzi programmatici contenuti nella RPP

La presenza della Relazione previsionale e programmatica in questa sezione ha il compito di rafforzare il legame tra politiche, strategia e operatività. La pianificazione, in questo ambito è triennale.

L'obiettivo

Descrizione Obiettivo

Sulla base dello studio effettuato nel corso del 2009 sull'housing sociale, si sono individuati i seguenti progetti (già descritti ne dettaglio nella Relazione Previsionale e programmatica come sopra riportata), il cui start-up è previsto nel 2010:

- Laboratorio di Quartiere "Lazzaretto da vivere":
 - apertura laboratorio e programmazione evento per inaugurazione
 - presentazione del progetto "Lazzaretto quartiere in movimento", destinato a minori e adolescenti: organizzazione di tavola rotonda, momenti ricreativi ecc.
 - attivazione dei "custodi sociali" di quartiere (volontari): monitoraggio delle situazioni di fragilità con particolare riferimento alla popolazione anziana e disabile
- "Oltre la solitudine": realizzazione di alloggi protetti in convenzione con la Fondazione Ronzoni-Don Gnocchi;
- "Una casa per papà": partecipazione a bando Fondazione Cariplo con progetto di housing sociale destinato ai papà separati.

		I ^ Rilevazione	
% ragg. atteso	0,00		
% raggiungimento	0,00		
		II ^ Rilevazione	
% ragg. atteso	22,22		
% raggiungimento	0,00		
		Rilevazione finale	
% ragg. atteso	100,00		
% raggiungimento	0,00		



La descrizione dell'obiettivo strategico ha il compito di entrare nella specificità annuale, spiegando ciò che si intende fare operativamente durante l'anno.

Le fasi progettuali e le condizioni

N.	Descrizione	Condizioni	Fasi pianificate e condizioni							
			Inizio F. Prog.	Fine F. Prog.	Inizio F. Rilev.	Fine F. Rilev.	Inizio I. ult.	Fine I. ult.	Inizio II ult.	Fine II ult.
1	Monitoraggio attività Laboratorio di Quartiere Lazzaretto sulla attività di accompagnamento al piano di bilancio		Gennaio	Dicembre						
2	progettazione esecutiva progetto "Una casa per papà"		Febbraio	Maggio						
3	progettazione progetto Fondazione Cariplo per cofinanziamento		Maggio	Maggio						
4	Realizzazione I° fase progetto (individuazione possibili soggetti destinatari)	finanziamento progetto	Settembre	Settembre						
5	progettazione esecutiva progetto "Oltre la solitudine"		Gennaio	Febbraio						
6	accordo con Fondazione Dati Economici Regionali		Febbraio	Febbraio						
7	Realizzazione seconda fase progetto		Marzo	Aprile						
8	Realizzazione destinatari del progetto		Maggio	Luglio						
9	Realizzazione destinatari negli alloggi		Settembre	Dicembre						

Il budget delle risorse umane e strumentali per obiettivo

Budget risorse umane dell'obiettivo strategico							
N.	Categoria	Cognome e Nome	Ore sett.	Giorni	Nuova risorsa	% prev. obj	% cons. obj
1	D31	Santi Antonella	36	365	NO	10,00	0,00
2	D51	Bonalumi Rita Leonarda	36	365	NO	5,00	0,00
3	C2	Brambilla Massimo	36	365	NO	5,00	0,00
4	C1	Colombo Giovanna	18	365	NO	4,00	0,00
5	C2	Ferrari Barbara Bexabea	36	365	NO	7,00	0,00
6	DIR	Biella Francesca	36	181	NO	4,00	0,00
7	D43	Pallavicini Alessandra	36	365	NO	15,00	0,00
8	D53	Castoldi Antonella	30	365	NO	7,00	0,00
9	D4	Corti Marina	24	365	NO	7,00	0,00
10	D2	Corbetta Gabriella	36	365	NO	8,00	0,00
11	D41	Del Giacco Alessia	36	365	NO	7,00	0,00
12	D41	Butta Agnese	24	365	NO	3,00	0,00
13	C5	Lazzarini Alice	20	365	NO	5,00	0,00
14	C3	Colombo Martagrazia	36	365	NO	4,00	0,00
15	B53	Marin Orietta	36	365	NO	3,00	0,00
16	D1	Superti Tecla	0	0	NO	7,00	0,00
17	D3	Bagarotti Andrea	36	365	NO	6,00	0,00

Budget risorse strumentali dell'obiettivo strategico					
Spazi a disposizione			Dotazione informatica		Altro
N.	MQ.	% utilizzo	N.	Tipologia	% utilizzo

Il budget delle risorse finanziarie

Budget risorse finanziarie dell'obiettivo strategico - Entrata										
Capitolo	Codice bilancio	Descrizione	Resp.	Disp. tot. iniziale	% Util.	Somma x obj. prev.	Variaz.	%Variaz. x obj.	Stanz. def. obj.	Cons. x obj.
TOTALE										

Budget risorse finanziarie di centro elementare - Spesa										
Capitolo	Codice Bilancio	Descrizione	Resp.	Disp. tot. iniziale	% Util.	Somma x obj. prev.	Variaz.	%Variaz. x obj.	Stanz. def. obj.	Cons. x obj.
TOTALE										

Gli indicatori ed i loro target

Prospettive balanced scorecard		Indicatori di performance			Target					
		Indicatore	Valore atteso	I° ril. val. att.	I° ril. val. rag.	% ragg.	II° ril. val. att.	II° ril. val. rag.	% ragg.	Finale val. rag.
Crescita ed innovazione		Numero azioni attivate dal Laboratorio di Quartiere Lazzaretto	3,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
		Progetto "Una casa per papà": percentuale di co-finanziamento del progetto	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Numero destinatari collocati progetto "Oltre la solitudine"	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE



SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL SEGRETARIO GENERALE

FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
<i>Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)</i>			
<i>Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)</i>			
<i>Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)</i>			
<i>Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa</i>			
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)			



C) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI FUNZIONI DIRIGENZIALI E DEL SEGRETARIO GENERALE:

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
INDICATORI DI PERFORMANCE QUALITATIVA	PC			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato	Firma dei componenti del NdV			



LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI



SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

AREE	DESCRIZIONE	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito			
	Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato			
	Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese			
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi			
AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento			
	Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione			
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità			
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni			
AREA INTELLETTIVA	Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti			
	Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti			
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi			
	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte			
	Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni			
AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati			
	Capacità di operare con atteggiamento proattivo			
	Capacità di adattamento al mutamento ambientale			
	Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati			
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)				



C) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
INDICATORI DI PERFORMANCE QUALITATIVA	PC			
INDICATORI DI PERFORMANCE STRUTTURALE	PD			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	Somma delle valutazioni		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato	Firma dei componenti del NdV			



LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO



SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.A

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Puntualità e precisione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzare il lavoro</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									



C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (Obj)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		



***SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.B***

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5	
	Puntualità e precisione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Autonomia e rapidità		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	Integrazione nell'organizzazione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Spirito di collaborazione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	Preparazione professionale e tecnica		Ex post	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento		Ex post	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzare il lavoro		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									



C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (Obj)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato	Firma del valutatore			



***SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.C***

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5	
	Iniziativa e flessibilità		Ex post	1	2	3	4	5	
	Autonomia e rapidità		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	Integrazione nell'organizzazione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Spirito di collaborazione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	Preparazione professionale e tecnica		Ex post	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato		Ex post	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									



C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (Obj)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		



***SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.D***

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5	
	Iniziativa e flessibilità		Ex post	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza		Ex post	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	Preparazione professionale e tecnica		Ex post	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato e al problem solving		Ex post	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									



C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (Obj)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO Obj (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	Somma delle valutazioni		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato	Firma del valutatore			



***SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE
ORGANIZZATIVA***

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO



A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO							PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO					OSSERVAZIONI VALUTATORE								



B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5	
	Iniziativa e flessibilità		Ex post	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione		Ex post	1	2	3	4	5	
	Capacità di gestione del personale anche attraverso una differenziazione dei giudizi valutativi; leadership, autorevolezza, consapevolezza		Ex post	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	Preparazione professionale e tecnica		Ex post	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato e al problem solving		Ex post	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									



C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (Obj)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		



IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO

Rendimento qualitativo e quantitativo

E' la propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.

Puntualità e precisione

E' la propensione a rispettare rigorosamente i tempi e le scadenze connessi alla propria attività

Autonomia e rapidità

E' la propensione a programmare e stabilire le priorità operative anche senza ricorrere al superiore gerarchico

Integrazione nell'organizzazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative

Spirito di collaborazione

E' la propensione ad interagire con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Correttezza e qualità delle relazioni

E' la propensione ad assicurare continuità, accuratezza e affidabilità nelle relazioni interpersonali interne ed esterne connesse alla propria attività, mostrando attenzione e abilità nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.

Preparazione professionale e tecnica

E' la propensione a mostrare nella propria attività una completa e approfondita conoscenza dei principi, delle teorie, delle tecniche e delle metodologie di competenza sia nella risoluzione di problemi che nell'utilizzo degli strumenti tecnici.

Grado di adattamento

E' la propensione ad adattarsi alle nuove situazioni lavorative mostrando flessibilità all'interno della struttura di appartenenza, ricorrendo anche ad un uso appropriato degli strumenti e delle attrezzature tecniche connesse all'attività presidiata.

Capacità di organizzare il lavoro

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'ottimizzazione.

Iniziativa e flessibilità

E' la propensione a contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative, anche risolvendo problemi tecnico - professionali, imprevisti o



urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite.

Orientamento al risultato

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse anche con sensibilità economica.

Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività della struttura di appartenenza.

Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative, interagendo con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza

E' la propensione a contribuire in modo costruttivo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro, alla organizzazione dell'unità di appartenenza e delle mansioni dei collaboratori, mostrando capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.

Orientamento al risultato e al problem solving

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse, mostrando sensibilità economica e capacità di proposizione di soluzioni alternative a fronte di una analisi degli aspetti essenziali e critici dei problemi connessi alle attività assegnate.

Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'ottimizzazione costi-benefici, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività anche attraverso la razionalizzazione delle procedure, dei procedimenti e dei processi di riferimento.

