



# CITTÀ DI CASALE MONFERRATO

## VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

**N° 475 del 23/12/2019**

**Oggetto:** APPROVAZIONE REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELL'ENTE.

L'anno duemiladiciannove, addì ventitre del mese di Dicembre, nella solita sala del Civico Palazzo San Giorgio Sala Giunta del Palazzo Comunale, previo esaurimento delle formalità prescritte dalla Legge e dallo Statuto, si è riunito sotto la presidenza del Sindaco RIBOLDI FEDERICO la Giunta Comunale. Partecipa all'adunanza ed è incaricato della redazione del presente verbale il Segretario Generale SANTE PALMIERI.

Intervengono i Signori:

<u>Cognome e Nome</u>	Qualifica	Presenze
<b>RIBOLDI FEDERICO</b>	Sindaco	SI
<b>CAPRA EMANUELE</b>	Vice Sindaco	SI
<b>DE LUCA VITO</b>	Assessore	SI
<b>LOMBARDI MARIA TERESA</b>	Assessore	NO
<b>FILIBERTI GIOVANNI BATTISTA</b>	Assessore	SI
<b>FRACCHIA GIGLIOLA</b>	Assessore	NO
<b>SAPIO DANIELA</b>	Assessore	SI
<b>NOVELLI LUCA</b>	Assessore	SI

PRESENTI: 6

ASSENTI: 2

Il Presidente, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta Comunale a trattare l'argomento di cui in oggetto.

## LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che con D.Lgs. 74/2017 è stato modificato il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'art. 17, comma 1) lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124;

Tenuto conto dei principi espressi nelle linee guida in tema di performance della Pubblica Amministrazione, emanate dal Dipartimento della funzione pubblica;

Considerato il nuovo C.C.N.L. del 21 maggio 2018 e la C.C.I. per il personale non dirigente del triennio 2019-2021;

Richiamata la deliberazione G.C. n. 12 del 24.01.2012 con la quale è stato approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato al Comune di Casale Monferrato, a valere dall'anno 2013;

Richiamata la deliberazione G.C. n. 153 del 31.05.2016 con la quale è stato aggiornato il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed adottato al Comune di Casale Monferrato nell'anno 2013;

Rilevato che la metodologia di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, attualmente in vigore nell'Ente, è espressione di norme antecedenti le novità sulla disciplina, di cui in premessa nel presente atto, vincolanti per il Comune di Casale Monferrato;

Dato atto che, sulla base di una riflessione ed un approfondimento del Sistema vigente, è emersa la necessità di aggiornare ulteriormente con opportune modifiche alcuni contenuti, al fine di renderlo più rispondente sia ai documenti previsti per legge in tema di programmazione, sia alle esigenze proprie dell'amministrazione;

Preso atto che, la proposta di modifica del Sistema di misurazione e valutazione della performance è stata condivisa con l'Organismo Indipendente di Valutazione, come riportato nell'Allegato A) al presente atto, che ne costituisce parte integrante e sostanziale;

Ritenuto pertanto opportuno, sulla base di quanto sopra esposto, di approvare la revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Ente, come da Allegato A) facente parte integrante e sostanziale del presente atto;

Visto l'allegato parere favorevole tecnico espresso dal Responsabile del Servizio, ai sensi dell'art. 49 D.Lgs. 18.8.2000 n. 267 non rilevando nella specie quello relativo alla regolarità contabile;

All'unanimità di voti espressi a termini di legge

### DELIBERA

- di approvare la revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Ente, come da Allegato A) facente parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

## STABILISCE INOLTRE

col voto unanime dei presenti, palesemente reso, l'immediata eseguibilità ai sensi dell'art. 134 comma 4° D.Lgs. 18.8.2000 n. 267.

\*o\*o\*

➤ Il Responsabile del Procedimento: Dott. Sante Palmieri

Letto approvato e sottoscritto.

Il Sindaco  
Federico Riboldi

Il Segretario Generale  
PALMIERI SANTE / INFOCERT SPA

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELL' ENTE.**

## **1**

### **NOZIONI GENERALI**

#### **1. Oggetto e finalità**

La Performance “è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, 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 e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita”.

Nell'ottica per cui le “amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi” (art. 3, comma 4, del d. lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.), la Riforma Brunetta ha di fatto previsto, tra i suoi aspetti più significativi ed innovativi, che gli enti locali si dotino, con apposito provvedimento, di suddetti sistemi di misurazione e valutazione, adeguando i propri ordinamenti ai principi contenuti nell'art 16, comma 2 del d. lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii., stabilendo, altresì, con l'art. 7, comma 3, nello stesso decreto, che essi debbano indicare, al loro interno, “a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto, b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”.

In base all'art. 2 del d. lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii. il presente il Sistema deve anche assicurare il raggiungimento di “elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale”.

Il Comune di Casale Monferrato, stante quanto sopra espresso ed in base a quanto stabilito dall'art. 16 del d. lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., adotta il seguente Sistema di valutazione quale strumento finalizzato al “miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali” (come richiesto dall'art. 3, comma 1, del d. lgs n.150/2009 e ss.mm.ii.).

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance nei due ambiti considerati e secondo i principi dettati dal più volte citato Decreto Legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii, le indicazioni della Civit alla luce delle recenti linee guida in tema di performance e sua valutazione emanate dal Dipartimento della funzione pubblica, le linee guida dell'Anci ed infine le disposizioni contenute nello Statuto comunale.

#### **2. Evoluzione delle competenze e novità sui contenuti**

Originariamente la competenza in tema di performance era in capo alla Civit; a seguito dell'entrata in vigore della legge 30 ottobre 2013, n. 125 con cui è stato convertito con modificazioni il D.L. n. 101/2013, recante “Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni”, le funzioni relative alla performance e alla valutazione, inizialmente trasferite all'Aran, sono rientrate nell'ambito di competenza dell' Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.A.C.), nuova denominazione assunta da Civit per effetto della suddetta legge di conversione. Successivamente, con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del

decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'Anac, già Civit, relative alla misurazione e valutazione della performance, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

In linea con l'evoluzione nel tempo della disciplina legata alla misurazione della performance delle pubbliche amministrazioni ed alla sua valutazione, a cui il presente Sistema si riferisce, si è proceduto negli anni passati all'aggiornamento dello stesso avvenuto con deliberazione di Giunta Comunale n. 153 del 31 maggio 2016, al fine di recepire le novità in tema di pianificazione e programmazione contenute nel nuovo documento contabile denominato: "Documento unico di programmazione" (DUP), adempimento legato all'entrata in vigore del D. Lgs 126 del 10 agosto 2014, che integra e modifica il D. Lgs. n. 118 del 2011, riguardante le nuove disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli Enti Locali, da cui dipende la definizione annuale degli obiettivi contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

L'attuale sistema, valido per l'ente, recepisce un ulteriore aggiornamento al presente documento, ovvero le modifiche introdotte dal D. Lgs. 74/2017 - Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1) lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124 – e considera le recenti linee guida sul tema misurazione e valutazione della performance impartite dal Dipartimento della funzione pubblica, in attesa della definizione delle modalità con le quali le autonomie territoriali recepiranno i nuovi principi nei rispettivi ordinamenti.

Infine, pur delineando indirizzi concreti ed approfonditi, tale Sistema deve essere applicato con adattamenti che tengano conto delle specificità del singolo esercizio di valutazione. A tal fine, l'Organismo Indipendente di Valutazione, costituito come organo monocratico, emanerà annualmente, all'inizio dell'esercizio e nel rispetto dei contenuti del presente Sistema, specifiche direttive/note metodologiche destinate alla dirigenza di settore, volte a specificare il contenuto delle aree di valutazione individuale della performance, rafforzando in tal modo l'efficacia e la trasparenza del Sistema stesso.

### **3. Definizioni e terminologia fondamentale in tema di performance**

- "Performance": il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera;
- "Performance organizzativa": la performance ottenuta dall'ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;
- "Performance individuale": la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;
- "Ciclo di gestione della performance": il "processo" attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;
- "Documento unico di programmazione" (DUP): è lo "strumento" che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative. Il DUP costituisce, nel rispetto del principio di coordinamento e di coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Si compone di due sezioni, strategica (SeS) ed operativa (SeO);
- "Misurazione della performance": attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- "Valutazione della performance": attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;

- “Rendicontazione sulla performance”: la descrizione periodica delle risultanze dell’attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- “Sistema di misurazione e valutazione della performance”: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;
- Le “Missioni”: rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici dell’ente, utilizzando le risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate e sono definite in relazione al riparto di competenze di cui agli articoli 117 e 118 del Titolo V della Costituzione, tenendo conto anche di quelle individuate per il bilancio dello Stato;
- I “Programmi”: sono aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell’ambito delle missioni. In funzione dei programmi di bilancio correlati alle singole missioni saranno individuati gli obiettivi operativi ed eventualmente gestionali;
- “Obiettivo”: la definizione puntuale di un traguardo che l’organizzazione o l’unità organizzativa si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale per realizzare con successo le proprie finalità;
- “Risultato”: l’effetto tangibile che l’obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato ovvero l’effetto realmente ottenuto alla fine del periodo;
- “Prodotto”: l’utilità finale, in termini di beni o servizi, rivolti all’interno o all’esterno, cui è finalizzata istituzionalmente l’attività dell’amministrazione e delle singole unità organizzative;
- “Processo”: la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un prodotto;
- “Indicatore”: aspetto o caratteristica del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull’efficacia, l’efficienza o la qualità dell’attività svolta e sul grado di raggiungimento dell’obiettivo;
- “Target”: valore che un soggetto si prefigge di ottenere dall’indicatore prescelto perché l’obiettivo possa dirsi raggiunto;
- “Benchmarking”: processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere ed importare le buone pratiche che si sviluppano in altre organizzazioni;
- “Sistema informativo organizzato”: l’insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di prodotti, processi, indicatori, target e valori di benchmarking fornito da apposito servizio interno all’ente;
- “Stakeholder” o “portatori di interesse”: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall’ottenimento degli obiettivi dell’amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni o esterni all’organizzazione e possono essere portatori di diritti;
- “Outcome”: impatto, effetto o risultato ultimo di un’azione; conseguenze di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio o, più in generale dallo stakeholder;
- “Accountability”: il dover render conto del risultato di un’azione amministrativa, attraverso adeguate informazioni agli utenti e in modo da permettere a questi di esprimere un giudizio;

#### **4. Attività di misurazione e valutazione annuale delle prestazioni individuali e collegamento con il ciclo di gestione della performance complessiva dell’ente**

Le attività di misurazione e valutazione della performance individuale rappresenta una fase del più ampio ciclo di gestione della performance dell’ente nel suo complesso; taluna riferisce ad un orizzonte temporale triennale per gli obiettivi strategici, con valutazione annuale dei risultati operativi raggiunti per l’attuazione degli stessi, in linea con la programmazione strategica ed operativa attestata nel Documento unico di programmazione, per periodo di riferimento.

Considerato il singolo esercizio, essa si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione, alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi operativi annuali/annuali a valenza pluriennale, la cui pianificazione di pertinenza è la programmazione operativa del DUP, ed eventualmente degli obiettivi gestionali che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
- b) monitoraggio in corso di esercizio (c.d. monitoraggio intermedio) dello stato di attuazione degli obiettivi ed attivazione di eventuali interventi correttivi, da riportare successivamente anche nella Relazione sulla performance;
- c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale al termine del periodo;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla performance nel suo complesso;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo ed ai vertici dell'amministrazione.

Con riferimento, invece, al ciclo generale della performance, l'attività di misurazione e valutazione è funzionale a:

- migliorare le modalità di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare in maniera puntuale che gli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- far sì che le risorse ed i processi organizzativi possano essere gestiti in modo più efficiente;
- valutare e influenzare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità ai diversi livelli;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che sul tema elabora annualmente una relazione, ai sensi del novellato art. 14, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii, e qualora lo ritenesse necessario può formulare proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

## **5. I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Casale Monferrato**

Il sistema della performance del Comune di Casale Monferrato è orientato ad assicurare un forte legame tra missioni dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni nonché tra risultati, processi e risorse.

In tal senso, l'architettura del sistema si sviluppa attraverso l'assegnazione degli obiettivi di programmazione operativa pluriennale ed annuale, quale attuazione di quella strategica individuata dalla Giunta Comunale nelle linee di mandato declinate nel DUP, secondo una logica a "cascata" per i vari livelli organizzativi in cui si declina l'amministrazione, tale da garantire un'analisi valutativa delle prestazioni che sia il risultato di una sequenza coerente di indagine, che dall'ambito strategico passa via via a quello operativo triennale e successivamente annuale od annuale a valenza pluriennale, così come dagli obiettivi organizzativi a quelli individuali del personale coinvolto.

L'attività di monitoraggio e la verifica dei risultati, in ragione di quanto sopra espresso, è sicuramente attività di accertamento della corretta esecuzione del sistema osservato, ed è funzionale al riconoscimento della premialità individuale, quale espressione del contributo dato dai singoli alla performance.

Infine, tenuto conto delle indicazioni contenute nelle recenti linee guida n. 4 di novembre 2019 emanate dal Dipartimento della funzione pubblica, il graduale coinvolgimento dei cittadini nell'attività di valutazione dei risultati e dello stato di attuazione dei programmi strategici dell'amministrazione, avverrà per il Comune di Casale Monferrato attraverso l'individuazione, per ogni esercizio amministrativo, di attività mirate che consentano la rilevazione a livello settoriale della valutazione partecipativa del cittadino.

## **6. Aspetti metodologici della valutazione: adeguamento ai nuovi documenti del ciclo di programmazione degli enti locali**

Il Sistema di misurazione e valutazione è uno strumento organizzativo che si inserisce tra altri sistemi di gestione e verifica previsti dalla normativa in vigore per le pubbliche amministrazioni e con essi si deve raccordare; nello specifico, in adeguamento alle disposizioni legislative in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli enti locali, il Comune di Casale Monferrato ha aggiornato il presente Sistema di valutazione delle performance ponendolo in linea con la nuova architettura dell'attività programmatoria prevista all'interno del "Documento unico di programmazione (DUP)", proposto ogni anno per l'approvazione al Consiglio Comunale, ordinariamente e successivamente in aggiornamento al documento approvato, secondo quanto definito nel Regolamento di contabilità in vigore per l'Ente.

Tale documento si compone di due sezioni: "strategica" (SeS) ed "operativa" (SeO); la prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

La sezione strategica sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato ed individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'Ente. Nel primo anno del mandato amministrativo, individuati gli indirizzi strategici, sono definiti, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'Ente.

La programmazione strategica che in passato era espressa dal Piano Generale di Sviluppo e dalla Relazione Previsionale e Programmatica è ora fondata sul Documento unico di programmazione, che le sostituisce.

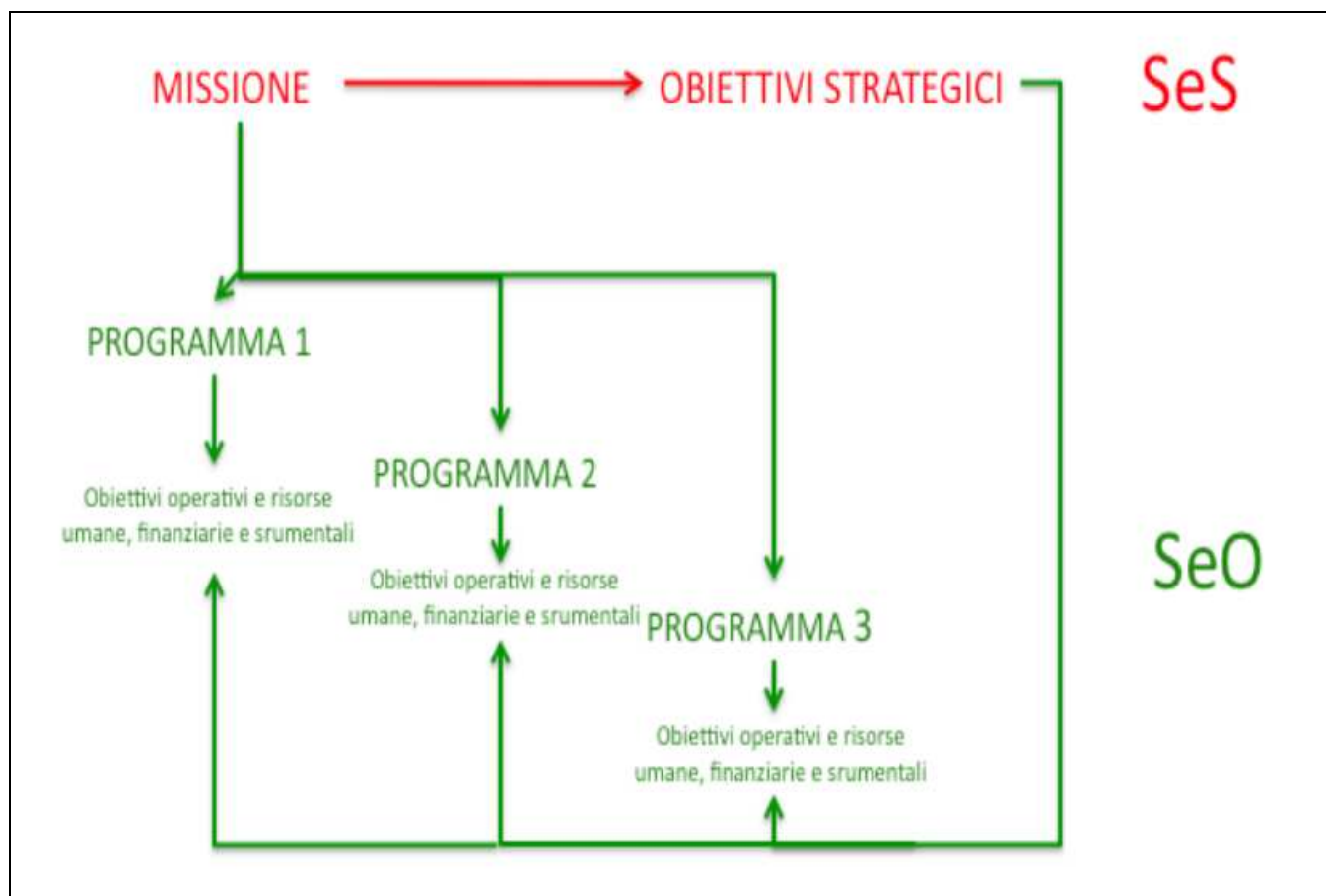
La sezione operativa, invece, attiene alla programmazione operativa dell'Ente avendo a riferimento un arco temporale sia pluriennale che annuale. Il contenuto della SeO è predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati, per le missioni di bilancio, nella SeS, rispetto ai quali individua i programmi che l'Ente intende realizzare per conseguire gli stessi obiettivi strategici. Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono poi individuati gli obiettivi operativi triennali ed annuali da raggiungere, per programma di riferimento.

Gli obiettivi dei programmi devono essere controllati annualmente al fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificati, dandone adeguata giustificazione, per dare una rappresentazione veritiera dell'andamento dell'Ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

Infine, il presente documento di Sistema è ulteriormente aggiornato in recepimento alle modifiche introdotte dal D. Lgs. 74/2017 e tenuto conto anche delle linee guida sul tema della performance impartite dal Dipartimento della funzione pubblica, come specificato al paragrafo 2 del presente capitolo.



## Schema procedurale di sintesi: dalla SeS alla SeO



### 7. Il rapporto tra SeO del Documento unico di programmazione e Piano esecutivo di gestione.

Dalla definizione del programma discende quindi l'individuazione degli obiettivi operativi (SeO) che annualmente confluiranno nella predisposizione ed approvazione del Piano esecutivo di gestione, unitamente agli eventuali obiettivi gestionali.

Il Piano esecutivo di gestione (PEG) è il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del DUP.

La rendicontazione intermedia e finale degli obiettivi di PEG, prodotta dalla dirigenza di settore in apposita documentazione in forma di reportistica/relazione, rappresenta lo strumento di ricognizione dello stato di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa individuale raggiunta in ambito quantitativo; in tal senso, la valutazione costituisce attività di supporto al controllo strategico, finalizzata a stimare l'adeguatezza delle scelte compiute, in sede di attuazione dei programmi e degli obiettivi inseriti nel Documento Unico di Programmazione e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

Infine, la performance organizzativa associata al contestuale rilievo dei comportamenti individuali, realizza la disamina dell'intero processo valutativo del personale.

I restanti documenti di performance, ovvero il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il piano della performance di cui all'articolo 10 del d. lgs 150/2009 sono unificati organicamente nel PEG, come già stabilito dalla L. n. 213 del 7 Dicembre 2012 (conversione in legge, con modificazioni del D.L. n. 174/2012).

## **CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **8. Gli ambiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo e di governo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi.

La performance organizzativa riguarda altresì la capacità delle diverse strutture organizzative, in cui si articola l'ente, di contribuire in modo coordinato, relativamente all'ambito di competenza, al perseguimento dei compiti e delle priorità di cui al comma precedente.

In tal senso, la performance organizzativa viene misurata e valutata in funzione del grado di attuazione degli obiettivi della SeO del Documento unico di programmazione unitamente agli obiettivi legati alla performance gestionale dell'ente, del concorso degli stessi nella realizzazione rispettivamente della programmazione strategica ed operativa messa in atto dal Comune e degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché, per entrambe le tipologie, del rispetto delle fasi e dei tempi previsti e del livello previsto di assorbimento delle risorse.

Gli elementi su cui l'ente, in un processo di implementazione progressivo nel tempo, fonda la definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi sono essenzialmente:

- a) il livello di performance precedentemente raggiunto;
- b) i risultati del controllo di gestione;
- c) i cambiamenti intercorsi nel contesto dell'organizzazione;
- d) la soddisfazione dei cittadini e degli utenti;
- e) il feedback delle altre parti interessate (portatori di interesse);
- f) la performance dei processi e la conformità dei servizi resi attraverso l'analisi del risultato degli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità;
- g) la valutazione delle informazioni acquisite in termini di risultati positivi, non conformità riscontrate, opportunità di miglioramento individuate, ecc.;
- h) le non conformità e le azioni correttive attivate per la risoluzione dei problemi e l'eliminazione delle cause che li hanno creati;
- i) l'analisi delle risorse necessarie al perseguimento dell'obiettivo;
- l) le azioni per gestire rischi ed opportunità.

### **9. L'individuazione degli obiettivi da raggiungere in rapporto ai bisogni della collettività: impatto esterno.**

L'attività di pianificazione e individuazione degli obiettivi, di misurazione e di valutazione dei risultati a livello organizzativo è indirizzata allo scopo fondamentale e finale della soddisfazione dei bisogni della collettività e quindi riguarda in primo luogo la dimensione dell'*outcome*, ovvero gli impatti generati dall'adozione di determinate azioni o politiche strategiche.

L'impatto esterno è l'esito finale che l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata. E' caratterizzato da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione; il valore che assume dipende solo in parte dall'azione dell'amministrazione che attua l'intervento o la politica. La valutazione dell'impatto si inserisce in un più ampio contesto di misurazione del benessere collettivo e della sostenibilità dell'azione amministrativa che ha una dimensione nazionale ed internazionale.

## 10. Gli obiettivi. Caratteri generali

In generale l'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente condiviso/negoziato.

Ne deriva che la gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance.

Esistono diverse tipologie di obiettivi rappresentative di differenti livelli di programmazione:

A. coerentemente agli strumenti proposti nel principio contabile applicato relativo alla programmazione di bilancio, è possibile distinguere in ordine gerarchico:

1. l'obiettivo strategico (contenuto nella SeS del DUP – v. paragrafo n. 6, capitolo 1 del presente)
  - Orizzonte temporale: intero mandato amministrativo
2. l'obiettivo operativo (contenuto nella SeO del DUP - v. paragrafo n. 6, capitolo 1 del presente)
  - Orizzonte temporale: triennale/annuale (obiettivi facenti parte integrante del PEG – v. paragrafo n. 7 capitolo 1 del presente)

L'obiettivo operativo, a sua volta, può declinarsi in:

- “obiettivo di gruppo”: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della Civit, si tratta di un “obiettivo trasversale all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative”.
- “obiettivo individuale”: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della Civit, si tratta di un “obiettivo legato alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione”.
- “obiettivo organizzativo”: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della Civit, si tratta di un “obiettivo facente riferimento ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli”.

Un aspetto assolutamente qualificante è la visione “a cascata” della programmazione, da intendersi nel senso che un obiettivo operativo deve essere “coperto”, in termini di indirizzo, dai livelli di programmazione che lo precedono (v. paragrafo 5, capitolo 1 del presente).

B. Coerentemente alla dimensione organizzativa generale di performance e di erogazione dei servizi (di cui i singoli procedimenti gestiti), esistono obiettivi dalle caratteristiche operative di miglioramento/mantenimento dei livelli qualitativi e quantitativi prestati, definibili obiettivi di performance gestionali, inseriti anch'essi all'interno del PEG (“scheda allegato” – vedi cap. n. 2 paragrafo n. 11 del presente). Anche quest'ultimi, al pari degli obiettivi operativi, sono declinabili in obiettivi di gruppo, individuali ed organizzativi.

## 11. Il documento di PEG e la formulazione degli obiettivi

La struttura del PEG deve essere predisposta in modo tale da rappresentare la struttura organizzativa dell'ente declinata per centri di responsabilità, individuando per ogni obiettivo il dirigente responsabile.

Lo strumento operativo di PEG in adozione al Comune di Casale Monferrato si compone di due schede tecniche e di una scheda-allegato; le prime due misurano l'attività di carattere progettuale che ogni dirigente responsabile pone in atto in funzione della programmazione pluriennale/annuale dell'ente, la terza scheda costituisce un allegato di tipo conoscitivo a supporto del documento di PEG, contiene obiettivi funzionali al monitoraggio dell'attività caratteristica/ordinaria dei settori dell'Ente ed è volta ad evidenziare i livelli qualitativi e quantitativi prestati. Nello specifico e

rispetto all'ordine di esposizione di cui sopra, si precisa che la prima scheda tecnica di performance evidenzia il collegamento degli obiettivi operativi di PEG, assegnati annualmente ai dirigenti dell'ente, con la programmazione pluriennale, strategica ed operativa, del DUP di riferimento<sup>1</sup>. Gli obiettivi operativi contenuti nella prima scheda sono riferiti ad un arco temporale determinato, annuale<sup>2</sup>, e stabiliti all'inizio del periodo considerato da parte della Giunta Comunale, che ne definisce il contenuto, il peso, l'indicatore ed il valore del target atteso intermedio e finale degli stessi, attraverso un iter partecipativo/negoziabile che coinvolge la dirigenza amministrativa e tecnica dell'ente, consultata sulla fattibilità degli stessi. La seconda scheda tecnica è riferita invece alla programmazione esecutiva delle attività per singolo obiettivo (dichiarato nella prima scheda sopra citata), ovvero rappresentativa della mappa delle azioni da intraprendere rispetto al risultato da raggiungere. La seconda scheda costituisce sostanzialmente un'organizzazione delle attività previste nella prima, suddivise in fasi (c.d. sub-obiettivi) e rispettive tempistiche<sup>3</sup>, con associati i relativi indicatori e valori programmati funzionali alla valutazione del dirigente e del personale del comparto coinvolto, individuato, per ogni obiettivo; qualora fosse opportuno differenziare il valore delle singole fasi la scheda consente l'inserimento del peso anche per singolo sub-obiettivo. Infine, con la terza scheda-allegato al PEG vengono fissati degli indicatori di attività volti a verificare l'andamento dell'offerta dei servizi nel tempo e podromici alla valutazione degli obiettivi di performance (scheda 1) legati al miglioramento e mantenimento delle prestazioni di settore. L'insieme delle informazioni fornite da quest'ultima concorrerà alla valutazione di tutto il personale dirigente e congiuntamente di quello afferente al comparto. L'insieme integrato dei risultati delle schede che costituiscono il PEG consentirà all'Organismo Indipendente di Valutazione di misurare la performance organizzativa complessiva per singolo dirigente di Settore.

Con l'approvazione di tali obiettivi e relative declinazioni esecutive, tramite apposita deliberazione da parte della Giunta Comunale, si formalizza l'assegnazione annuale degli stessi alla dirigenza di settore.

In seguito all'approvazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione prenderà atto degli obiettivi contenuti nel documento di PEG. La rendicontazione degli obiettivi, intermedia e finale, si realizzerà secondo quanto successivamente indicato nel capitolo 5 del presente, che definisce ruoli e funzioni in capo ai soggetti coinvolti nel processo valutativo.

## **12. Gli indicatori**

L'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili ed extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità oppure si possono effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

A loro volta gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

E' possibile classificare gli indicatori nelle seguenti categorie principali:

---

<sup>1</sup> La negoziazione dialettica-politico-gestionale che caratterizza la definizione degli obiettivi gestionali di PEG non può che partire dagli obiettivi strategici ed operativi declinati nelle due sezioni del DUP, che si sostanziano nella traduzione degli intendimenti del mandato elettorale presentato dalla compagine di governo.

<sup>2</sup> Nel processo costitutivo dello strumento di PEG l'obiettivo può configurarsi annuale oppure annuale con valenza pluriennale rispetto alla durata del DUP.

<sup>3</sup> Nel momento in cui viene definito l'intento/risultato da raggiungere e chiarito che si tratta di obiettivo conseguibile occorre soffermarsi sulle modalità.

Indicatori di efficienza: esprimono la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico finanziarie (efficienza), strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio.

Indicatori di efficacia: misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni e esterni).

Indicatori di risultato: misurano, in termini assoluti o relativi, la realizzazione di prodotti e di servizi erogati agli utenti finali oppure l'avanzamento delle attività di un obiettivo rispetto al suo risultato finale. Quantificano il volume di attività svolto dall'amministrazione, anche se non esprimono necessariamente il risultato di tale attività.

Per ogni indicatore è definito il target, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso; rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderato, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target<sup>4</sup>, a misurazioni sia di tipo qualitativo che quantitativo.

L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la performance di settore.

### **13. Caratteristiche dei target**

Il target è sempre riferito ad un indicatore ed ogni indicatore utilizzato deve sempre essere munito di target.

I target devono essere:

- C. raffrontabili con le precedenti performance;
- D. ambiziosi ma realistici;
- E. quantificabili e misurabili;
- F. correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- G. frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal gruppo o dall'individuo incaricati di raggiungerlo.

Generalmente, nel determinare i target si tiene conto degli standard di qualità dei servizi pubblici, definiti sulla base di leggi o regolamenti, delle Carte dei servizi, dalle indagini di *customer satisfaction*, dai livelli raggiunti da altre amministrazioni e da altre indicazioni che pervengono dai cittadini interessati.

Il Comune di Casale Monferrato ha attivato la Carta dei Servizi e questionari per la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza solo per alcuni servizi di settore. Si procederà gradualmente alla diffusione di entrambi gli strumenti ad altri servizi erogati dall'amministrazione.

### **14. Prevenzione della Corruzione, Pubblicità, Trasparenza e partecipazione nell'attività di misurazione e controllo della performance**

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente, ai sensi del d. lgs n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

La documentazione, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della performance sono pubblicati nell'apposita sezione del sito internet istituzionale del Comune, secondo le modalità previste nella sezione trasparenza del P.T.P.C.T.

Infine, ai sensi dell'art. 41, comma 8 del D. Lgs. 97/2016 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del D. Lgs. 33/2013, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015,

---

<sup>4</sup> Per target si intende la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore.

n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica che nella misurazione e valutazione della performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione ed alla trasparenza; quindi, quest'ultimi sono previsti ed hanno rilevanza nei documenti di programmazione strategico-gestionale, come previsto nel P.T.P.C.T.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 15. Destinatari della valutazione della performance individuale

Sono soggetti alla valutazione della performance individuale:

- i dirigenti, le posizioni organizzative e le alte professionalità;
- il restante personale dipendente dell'ente.

### 16. Scopo e finalità generali del sistema di valutazione individuale

Il sistema di valutazione individuale è, per tutti i soggetti cui è indirizzato, finalizzato in particolare a:

- a) chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti, dalla singola persona e supportarla nel miglioramento della propria performance;
- b) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
- c) far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione anche individuando ipotesi di formazione, miglioramento e diversificazione professionale;
- d) promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- e) premiare la performance raggiunta attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- f) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

Il sistema di valutazione non deve essere considerato uno strumento di esclusiva erogazione degli incentivi, i quali devono essere intesi come leve che sostengono e rafforzano la crescita complessiva dell'ente e dei soggetti che vi operano.

### 17. Requisiti richiesti al processo di valutazione

Il processo di valutazione individuale dell'ente deve assicurare:

- a) la massima chiarezza e trasparenza sull'oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri ed indicatori, sull'esecuzione complessiva del processo valutativo (modalità, fasi e tempi) e sul ruolo dei soggetti in esso coinvolti;
- b) la partecipazione agli obiettivi oggetto di valutazione, nell'ambito delle differenti sfere di competenza, dei soggetti interessati dal processo;
- c) la periodicità infrannuale ed annuale della valutazione, secondo un processo definito nei tempi.

### 18. La valutazione della performance dei dirigenti. Risultati e comportamenti attesi

Sono da considerare risultati e comportamenti attesi e quindi parametri generali di riferimento ai fini della valutazione individuale del personale della dirigenza, quelli che, in particolare, contribuiscono a perseguire:

- a) il buon andamento, l'imparzialità e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- b) l'economicità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa;
- c) l'ottimizzazione delle risorse umane attraverso la formazione, lo sviluppo della professionalità e la flessibilità di impiego;
- d) la qualità comunicativa e relazionale con gli utenti interni ed esterni ed in generale con i soggetti con i quali ci si rapporta;
- e) la soddisfazione degli utenti dei servizi;

f) il conseguimento degli obiettivi assegnati, declinati annualmente nel PEG.

L'effettivo perseguimento delle suddette finalità nell'ambito della "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, svolta con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo" (della quale i dirigenti sono responsabili in via esclusiva ai sensi dell'articolo 4, del Decreto Legislativo 165/2001), costituisce criterio fondamentale di valutazione. La capacità del dirigente è misurata in base al grado in cui le finalità sopra elencate sono perseguite nel loro insieme, ottenendo l'equilibrio più avanzato possibile delle dimensioni su cui agisce l'operato del singolo e di cui ne è responsabile, tenuto conto delle condizioni date e nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso. In tal senso la "managerialità" è considerata la capacità complessiva di governare il sistema di riferimento e di guidarlo in una direzione virtuosa.

### **19. La valutazione della performance complessiva dei dirigenti. Obiettivi e comportamenti.**

Nella valutazione della prestazione individuale dei dirigenti si tiene conto:

- a) della performance organizzativa ottenuta dalla struttura della quale il dirigente è titolare, di cui si è ampiamente trattato nel capitolo 2 del presente;
- b) della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali, legati alla c.d. sfera dei "comportamenti" attesi, da parte del soggetto valutato rispetto al ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione; nello specifico si considerano: la "capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei propri collaboratori", in termini di bontà del percorso valutativo perseguito; la "qualità del contributo"<sup>5</sup> ed infine, la valutazione delle "capacità professionali e manageriali manifestate". La valutazione di quest'ultime è in capo al Sindaco e si fonda sulla disamina di specifici item<sup>6</sup>, con l'attribuzione di un punteggio per ognuno di essi. Il sistema di valutazione dei dirigenti si compone quindi di una parte riferita alla Direzione per obiettivi e di una parte riferita alla Qualità della prestazione individuale, le quali incidono sulla valutazione complessiva rispettivamente per il 50% e il 50%.

### **20. La valutazione del personale – Rif. ai modelli di scheda adottati**

Il sistema di valutazione che opera sulla Dirigenza, sulle Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e sui dipendenti incardinati nelle 4 categorie, si sostanzia in un organico percorso integrato che consente la valutazione di sistema e del singolo.

Al fine di conseguire gli obiettivi di tipo operativo e gestionale assegnati alla Dirigenza di settore, secondo le modalità indicate nel presente documento, la materiale gestione del percorso di assegnazione, valutazione intermedia e conclusiva degli stessi, si esplica con l'utilizzo dei modelli di scheda presentati in allegato al presente documento; lo stesso allegato contiene inoltre la scheda conclusiva del percorso valutativo, ovvero: "scheda di valutazione individuale" per Dirigente esaminato, la quale misura la performance organizzativa congiuntamente a quella dei comportamenti. Lo schema di scheda di valutazione individuale finale adottata per le Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità coincide con quella definita per la Dirigenza di Settore, ovviamente con associati pesi differenti rispetto a quest'ultima.

---

<sup>5</sup> L'oggetto di indagine che caratterizzerà quest'area di valutazione sarà specificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione all'interno dell'annuale nota metodologica che accompagnerà l'approvazione del Piano esecutivo di gestione (vedi citazione di nota metodologica nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente).

<sup>6</sup> Le aree di dettaglio degli item proposti dall'Organismo Indipendente di Valutazione, su cui ogni dirigente sarà valutato, saranno esplicitate dallo stesso all'interno della nota metodologica che accompagnerà l'annuale approvazione del Piano esecutivo di gestione (vedi citazione di nota metodologica nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente).



Per quanto attiene, invece, alla modalità di valutazione della prestazione individuale relativa al resto del personale dei livelli, verranno utilizzate le schede contenenti l'indicazione delle figure professionali, presentate anch'esse in allegato al presente documento (vedi rif. paragrafo n. 35 del capitolo n. 6 del presente).

L'applicazione delle suddette schede, costituenti lo strumento operativo di valutazione del singolo dipendente, sia in termini di contenuto che di rilevazione del risultato, rispetterà l'annuale nota metodologica dell'Organismo indipendente di valutazione, a cui si rimanda come già specificato al capitolo 1, paragrafo 2 del presente.

## VALORIZZAZIONE DEL MERITO E STRUMENTI INCENTIVANTI

### 21. Principi generali

I sistemi di incentivazione della produttività, di differenziazione del premio individuale, di attribuzione delle progressioni di carriera e di qualsiasi altro tipo di incentivazione sono improntati a principi di selettività e concorsualità e finalizzati a promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre deve essere garantito lo stretto collegamento tra il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale con gli strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione connessi alla prestazione lavorativa.

Per strumenti incentivanti:

- per i dirigenti, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
- per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività e il miglioramento dei servizi, la differenziazione del premio individuale, e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previsti dalle norme contrattuali vigenti;

Per gli incaricati di posizione organizzativa e per le alte professionalità, ai sensi degli artt. 13 e 14 del CCNL 21.05.2018, la retribuzione di risultato assorbe i compensi incentivanti la produttività e la differenziazione del premio individuale, di cui si è parlato in precedenza.

Anche gli strumenti sopra individuati sono comunque riconosciuti nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione decentrata.

### 22. Produttività, differenziazione del premio individuale ed indennità di risultato per il personale dipendente non dirigente

Per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, compresa la differenziazione del premio individuale, si provvede alla costituzione dei budget di settore rapportati alla consistenza numerica e professionale (parametrata per categoria).

A tal fine, la suddivisione del fondo disponibile nei singoli budget di Settore è effettuata applicando un parametro di incidenza sul totale che tiene conto:

1. della percentuale di ripartizione ponderata del personale, ricavabile dalla dotazione organica vigente e della successiva applicazione della regola oggettiva della diversa pesatura del costo orario per categoria facendo base 1,00 alla categoria economica A1;
2. della incidenza percentuale degli eventuali part time presenti;
3. della ponderazione (nella misura del 10%) dell'incidenza percentuale dello scostamento dal valore totale medio delle risorse che, sono state attribuite al singolo dipendente a seguito della ripartizione dei compensi incentivanti, comprensivi dei fondi che:
  - a) particolari disposizioni di legge finalizzano alla incentivazione di specifiche prestazioni o risultati del personale;
  - b) derivano dall'applicazione dell'articolo 67, comma 5, lettera b) del C.C.N.L. 21 maggio 2018.

Al fine della determinazione degli importi relativi alla produttività del dipendente si fa riferimento alla valutazione raggiunta.

Al fine della determinazione degli importi relativi alla differenziazione del premio individuale, si procede seguendo la graduatoria di settore derivante dalla valutazione ottenuta e secondo le percentuali stabilite nel C.C.I.

Ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative ed alte professionalità si considerano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nella valutazione personale.



## I SOGGETTI. RUOLO e FUNZIONI

### 23. Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Hanno funzioni di indirizzo politico-amministrativo, nell'ambito del ciclo di gestione della performance:

- a) il Sindaco
- b) il Consiglio comunale
- c) la Giunta comunale.

Il Sindaco :

- a) presenta al Consiglio comunale le Linee programmatiche all'inizio del mandato;
- b) nomina l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- c) provvede alla valutazione individuale dei dirigenti sulla base della informazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Consiglio comunale :

- a) approva le Linee programmatiche di mandato e provvede al monitoraggio della loro attuazione;
- b) approva ed aggiorna annualmente il Documento unico di programmazione.

La Giunta comunale:

- a) approva annualmente gli obiettivi, nell'ambito del Piano esecutivo di gestione;
- b) provvede, in corso di esercizio, alla verifica dell'andamento delle attività finalizzate alla realizzazione degli obiettivi e alla eventuale rimodulazione ed adattamento degli stessi, previa istanza presentata all'Organismo Indipendente di Valutazione ;
- c) approva la Relazione sulla performance annuale.

### 24. I dirigenti.

Ai dirigenti è affidata la realizzazione degli obiettivi loro assegnati e a tal fine adottano tutti gli atti gestionali occorrenti al loro raggiungimento.

I dirigenti inoltre:

- a) collaborano/negozano con gli organi di indirizzo politico amministrativo nella formulazione e nella redazione degli obiettivi contenuti nel Documento unico di programmazione.
- b) sono chiamati a condividere la fattibilità esecutiva degli obiettivi da includere nel Piano esecutivo di gestione;
- c) redigono il report/relazione in corso di esercizio sull'andamento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, segnalando le eventuali criticità e proponendo all'Organismo Indipendente di Valutazione, ove necessario, le modificazioni occorrenti, il tutto secondo le modalità ed i tempi previsti nei successivi paragrafi n. 29/30 del presente;
- d) predispongono la rendicontazione finale dei risultati ottenuti per la realizzazione degli obiettivi di PEG assegnati alla propria struttura, secondo quanto definito nel successivo paragrafo n. 31 del presente;
- e) realizzano una valutazione "ex post" degli effetti generati dalla realizzazione degli obiettivi contenuti nel PEG, a conclusione del periodo di riferimento degli stessi;
- f) provvedono alla valutazione del personale dipendente, inclusi i responsabili di posizione organizzativa.

Nella realizzazione degli obiettivi proposti dall'organo di governo dell'ente, i dirigenti favoriscono il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa, in particolare dei titolari di posizione organizzativa.

## **25. Il servizio controllo di gestione**

Il servizio controllo di gestione ha il compito di:

- a) curare la raccolta ordinata, la classificazione, l'aggiornamento costante e l'elaborazione delle informazioni fornite dai dirigenti o reperite all'esterno;
- b) supportare gli organi di vertice nel processo di formazione delle proposte di obiettivo da includere nel Piano esecutivo di gestione;
- c) raccogliere i report/relazioni dei dirigenti relativi alla realizzazione degli obiettivi ad essi assegnati, inviati sia in corso di esercizio che a fine anno, organizzandoli al fine di supportare l'Organismo Indipendente di Valutazione nell'esercizio delle proprie funzioni;
- d) supportare l'Organismo Indipendente di Valutazione in caso di variazione in corso d'anno degli obiettivi previsti nel Piano esecutivo di gestione.

## **26. Le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione**

Ai sensi dell'articolo n. 14 del D. Lgs 27.10.2009, n. 150 ed ss.mm.ii. ed in relazione alla sopravvenuta normativa di cui: il D.P.R. 08.05.2016 n. 105 (art. 6, c. 3), il Decreto del Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 02.12.2016 (in attuazione dell'art. 6 del D.P.R. 08.05.2016 n. 105), l'art. 1 della legge 190/2012 (così come modificato dal D. Lgs 25.05.2016, n. 97), nonché gli indirizzi espressi in materia di performance da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione (che hanno ampliato i compiti degli O.I.V. in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione come specificato al paragrafo n. 14, capitolo n. 2 del presente), con deliberazione di Giunta n. 206 del 14.06.2017 è stato approvato il nuovo Regolamento per la costituzione e la disciplina delle attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), stabilendo che lo stesso debba, in particolare, attendere alle seguenti attività in materia di valutazione del personale dirigente, come definito all'art. 3 dello stesso Regolamento:

- supportare il Sindaco nella valutazione dei dirigenti e delle relative prestazioni ai fini della retribuzione di risultato;
- valutare, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione ed in coerenza con quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei dirigenti nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate;
- verificare i risultati dell'attività dei dirigenti e compiere su richiesta della Giunta Comunale, le valutazioni necessarie ad accertare i risultati negativi della gestione ed il mancato raggiungimento degli obiettivi.

Le valutazioni dei dirigenti tengono conto della correlazione fra obiettivi assegnati e risorse effettivamente rese disponibili.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), prima di procedere alla definitiva formalizzazione di un giudizio non positivo nei confronti del dirigente acquisisce, in contraddittorio, le valutazioni dell'interessato, che può farsi assistere da persona di sua fiducia, nelle modalità e nei tempi previsti dal Sistema permanente di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il periodo di riferimento per le attività di valutazione coincide di norma con l'esercizio finanziario. I dirigenti sono tenuti a collaborare con l' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per l'eventuale approfondimento di specifici aspetti inerenti la valutazione dei risultati di cui sono diretti responsabili. Tale collaborazione può essere attuata anche attraverso l'elaborazione di documenti, relazioni o quanto richiesto dall' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) stesso. Infine, i dirigenti, in caso di necessità, possono chiedere autonomamente incontro con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

## IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### **27. Documento unico di programmazione ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.**

Gli Enti Locali ispirano la propria gestione al principio della programmazione. A tal fine e secondo quanto già espresso nel capitolo 1, paragrafo n. 6 del presente, il Documento unico di programmazione viene proposto ogni anno per l'approvazione al Consiglio Comunale, ordinariamente e successivamente in aggiornamento al documento approvato, secondo quanto definito nel Regolamento di contabilità in vigore per l'Ente. Le previsioni di bilancio sono elaborate sulla base delle linee strategiche contenute nel Documento unico di programmazione, nell'osservanza dei principi contabili generali ed applicati, allegati al d. lgs. 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni.

Il Documento unico di programmazione, come già in precedenza esplicitato<sup>7</sup>, è composto dalla sezione strategica, della durata pari a quella del mandato amministrativo, e dalla sezione operativa di durata pari a quella del bilancio di previsione finanziario.

Il bilancio di previsione finanziario comprende le previsioni di competenza e di cassa del primo esercizio del periodo considerato e le previsioni di competenza degli esercizi successivi. Le previsioni riguardanti il primo esercizio costituiscono il bilancio di previsione annuale.

(ai sensi dell'articolo n. 151 del T.U.E.L.)

### **28. Gestione degli obiettivi annuali.**

La Giunta delibera il Piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza. Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa.

Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione ed in coerenza con il documento unico di programmazione.

Come già specificato nel capitolo 1, paragrafo n. 7 del presente: il Piano dettagliato degli obiettivi ed il Piano della performance sono unificati organicamente nel PEG (ai sensi dell'art. n. 169 del T.U.E.L.).

Ordinariamente, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, ciascun dirigente assegna i compiti ai dipendenti dell'unità organizzativa individuati nella scheda tecnica per obiettivi, in quanto impegnati, anche parzialmente, nella realizzazione di quel determinato obiettivo. La scheda dell'obiettivo è trasmessa, a cura del dirigente, a tutti i soggetti interessati.

Ordinariamente, i dirigenti redigono il report/relazione sull'andamento intermedio degli obiettivi annuali al 30 settembre di ciascun anno, sulla scorta delle indicazioni/note metodologiche inviate dall'Organismo Indipendente di Valutazione come specificato nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente, proponendo una percentuale complessiva di raggiungimento degli stessi. Il controllo di gestione raccoglie ed inoltra i risultati all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Le eventuali criticità e le loro motivazioni devono essere illustrate in modo analitico.

---

<sup>7</sup> Documento unico di programmazione – definizione nel capitolo 1 paragrafo n. 6 del presente.

## **29. Variazioni annuali agli obiettivi di PEG**

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora la gestione dei dirigenti in corso di esercizio esaminando i report predisposti dalle strutture, formulando osservazioni e proponendo eventuali interventi correttivi, oppure accogliendo le proposte di rimodulazione degli obiettivi effettuate dalla dirigenza.

Le eventuali richieste di rimodulazione degli obiettivi di PEG, in corso d'anno, da parte della dirigenza di settore devono essere motivate e presentate all'Organismo Indipendente di Valutazione entro e non oltre il termine del 30 Settembre dell'esercizio considerato; l'Organismo Indipendente di Valutazione valuterà l'opportunità o meno della richiesta, ed in caso di esito positivo proporrà tale correzione all'esame della Giunta Comunale.

La Giunta comunale, esamina il contenuto delle proposte di cui sopra menzionate, e se ritenuto necessario, le adotta con apposita deliberazione. Per ogni variazione di PEG approvata deve essere tempestivamente informata l'amministrazione a cura del dirigente interessato, il quale dovrà fornire opportune spiegazioni e motivazioni al riguardo.

## **30. Report finale.**

Ordinariamente, entro il 31 gennaio dell'esercizio appena successivo a quello di riferimento per la valutazione, sulla scorta delle indicazioni/note metodologiche inviate dall'Organismo Indipendente di Valutazione come specificato nel capitolo 1, paragrafo 2 e nel capitolo 3, paragrafo 20 del presente, ogni dirigente redige e trasmette al controllo di gestione, il report finale sui risultati ottenuti alla data del 31 dicembre, per ogni obiettivo affidato, indicando una percentuale complessiva di raggiungimento. Il controllo di gestione inoltra i report/resultati raccolti all'Organismo Indipendente di Valutazione.

## **31. Misurazione e valutazione annuale della performance organizzativa. Referto e relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.**

La misurazione e la valutazione annuale della performance organizzativa è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla base dei report/relazioni elaborati e presentati dai dirigenti di settore dell'amministrazione comunale.

La misurazione della performance consiste nella comparazione tra i valori acquisiti dagli indicatori di risultato dichiarati dai dirigenti, con quelli posti come target dall'obiettivo, eventualmente modificati in corso d'anno.

A tal fine l'Organismo Indipendente di Valutazione convoca specifici incontri con la dirigenza di settore per verificare lo stato di attuazione della performance organizzativa al 30 settembre (rendicontazione intermedia degli obiettivi) e successivamente al 31 dicembre (rendicontazione finale degli obiettivi) dell'anno di riferimento per l'esecuzione degli obiettivi assegnati nel PEG.

L'Organismo Indipendente di Valutazione può richiedere ai dirigenti o ad altri uffici dell'ente ulteriori dati, rispetto a quelli dichiarati nei report, al fine di effettuare una misurazione ed una valutazione più precisa della performance ottenuta.

Infine, l'Organismo Indipendente di Valutazione esaminerà le relazioni presentate dai dirigenti relative agli impatti generati dalla realizzazione degli obiettivi ad essi affidati, come già previsto nel capitolo 5, paragrafo 24, lettera e) del presente.

## **32. Formazione della proposta di valutazione della performance individuale dei dirigenti**

La proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti è avanzata dall'Organismo Indipendente di Valutazione; per la parte relativa alla "Gestione per obiettivi", sulla

base degli esiti della valutazione di cui al precedente articolo. Per la parte relativa alla “Qualità della prestazione individuale”, l’Organismo Indipendente di Valutazione si avvale non solo delle informazioni fornite dalla dirigenza ma anche di ulteriori informazioni e dati autonomamente assunti e/o forniti dal Controllo di gestione, di cui sarà data esplicito riferimento nell’annuale nota metodologica inviata dallo stesso Organismo alla dirigenza comunale.

La valutazione individuale complessiva è riassunta nella scheda della performance individuale che l’Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto del Controllo di Gestione, predispone entro il mese di Febbraio ed invia al Sindaco, per la valutazione di competenza da concludersi entro il 31 Marzo. Completato il processo valutativo la scheda sarà inviata ai singoli dirigenti.

### **33. Valutazione dei dirigenti . Procedure di conciliazione**

Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione, il dirigente può inviare al Sindaco osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Sindaco, se ritiene non infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni all’Organismo Indipendente di Valutazione, il quale provvede quanto prima ad invitare il dirigente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all’eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dirigente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati e al Sindaco.

### **34. Approvazione della proposta di valutazione ed erogazione dell’indennità di risultato**

Il Sindaco approva la valutazione della performance individuale di ciascun dirigente entro il 30 aprile di ciascun anno. Con lo stesso provvedimento è attribuita l’indennità di risultato spettante.

Il provvedimento è comunicato al dirigente interessato e trasmesso all’Ufficio competente in materia di liquidazione ed erogazione dell’indennità.

### **35. Valutazione della performance dei dipendenti ed erogazione degli incentivi.**

I dirigenti, ricevuta la comunicazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa relativa alle strutture che li riguardano, provvedono ogni anno alla valutazione della performance individuale dei dipendenti loro assegnati, secondo i criteri e con le modalità descritti nei precedenti articoli.

Ai fini della valutazione sono utilizzate apposite schede allegate al presente documento, nello specifico sono proposte: una tipologia di scheda utilizzata sia per le Posizioni Organizzative che per le Alte Professionalità, ed un’ulteriore specifica per il resto del personale dei livelli, distinta per aggregati di profili professionali, alle cui aree di valutazione sono associati pesi differenti, in funzione delle percentuali individuate in sede di C.C.D.I.

La valutazione è effettuata dal dirigente, avvalendosi eventualmente dell’ausilio del responsabile del servizio/ufficio cui appartiene il dipendente.

Nel caso in cui, nel corso dell’anno di valutazione, sia variata l’unità organizzativa di appartenenza del dipendente, la scheda di valutazione è comunque compilata e sottoscritta dal dirigente competente alla data del 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le valutazioni dei dirigenti competenti per periodi precedenti.

La scheda di valutazione del personale comandato è compilata e sottoscritta dal dirigente di riferimento acquisita la valutazione informale del dirigente dell’ufficio dell’ente presso cui detto



personale presta servizio. L'acquisizione della valutazione è preceduta preferibilmente da un colloquio tra i due dirigenti interessati.

Non è prevista la valutazione per periodi di presenza del dipendente inferiori al 30% dei giorni lavoro totali anno.

Gli esiti provvisori della valutazione sono presentati dal dirigente a ciascun dipendente in apposito colloquio, durante il quale l'interessato può chiedere di far inserire a verbale proprie osservazioni. La scheda di valutazione definitiva è consegnata al dipendente entro il 15 aprile di ciascun anno. Contestualmente le schede sono trasmesse all'ufficio competente per l'erogazione degli incentivi connessi alla valutazione. Il provvedimento di liquidazione degli incentivi divenuti definitivi a seguito dell'espletamento delle eventuali procedure di conciliazione è adottato entro il 10 maggio.

### **36. Differenziazione del premio individuale**

Il premio a partire dal 2019 è riconosciuto secondo le modalità che sono previste dal CCNL 21.05.2018, art. 69 commi 2 e 3, nella misura prevista dal C.C.I. del personale non dirigente – triennio 2019-2021 – capo VI, art. 14, ai dipendenti che hanno avuto nell'anno di riferimento una prestazione eccellente, con il pieno raggiungimento degli obiettivi della performance individuale.

### **37. Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione.**

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare al Dirigente osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Dirigente, provvede quanto prima ad invitare il dipendente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del dirigente.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati.

### **38. Approvazione della proposta di valutazione ed erogazione della produttività**

Il Dirigente approva la valutazione della performance individuale dei dipendente assegnati al/ai proprio/i Settore/i entro il 30 aprile di ciascun anno.

### **39. Incidenza dei risultati della valutazione sul sistema incentivante**

Per le posizioni organizzative e le alte professionalità l'esito finale della valutazione individuale incide sulla revoca e sostituzione degli incarichi, secondo quanto disposto dal regolamento recante la disciplina delle posizioni organizzative ed alte professionalità, vigente per l'Ente.

Per il personale dipendente l'esito finale della valutazione individuale incide nell'attribuzione della progressione economica orizzontale, secondo quanto disposto nel C.C.I. vigente.

Per il personale della dirigenza, in attesa dell'emanazione del nuovo C.C.N.L., si fa riferimento a quanto previsto dalla normativa vigente in tema di valutazione negativa della performance.

### **40. La Relazione sulla performance**

Entro il 30 giugno di ogni anno, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale compiuto dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dai dirigenti, la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.

Nella Relazione si da conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione.

La struttura della Relazione contiene l'indicazione dei risultati ottenuti riferiti a ciascun obiettivo, con la dimostrazione dell'andamento storico dei principali indicatori di performance e con le valutazioni di prospettiva in relazione agli obiettivi strategici perseguiti. La Relazione riferisce anche sugli esiti della performance individuale.

La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.

Con l'introduzione del Documento unico di programmazione il piano della performance di cui all'articolo 10 del d. lgs 150/2009 è unificato organicamente nel PEG, come stabilito dalla L. n. 213 del 7 Dicembre 2012 (conversione in legge, con modificazioni del D.L. n. 174/2012), ragion per cui si ritiene che la stessa rappresenti sostanzialmente una relazione annuale al PEG. Ogni variazione degli obiettivi e degli indicatori riferiti alla performance individuale complessiva del Dirigente di Settore comunale, approvata dalla Giunta Comunale in corso d'esercizio, deve essere riportata nella Relazione sulla Performance.

Piano Esecutivo di Gestione - Piano delle Performance

Settore:		Responsabile:	
----------	--	---------------	--

Ambiti Performance org.va (ex art. 8 D.Lgs 150/09)

1	l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	5	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;
2	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;	6	l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, perché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
3	la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	7	la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
4	la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	8	il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Performance	Triennale
-------------	-----------

Descrizione dell'obiettivo annuale di PEG	Collegamento dell'obiettivo di PEG con il Documento Unico di Programmazione: sezione strategica ed operativa di riferimento				Performance del triennio di riferimento - la competenza		
	Missione - codice_descrizione	Programma codice_descrizione	Obiettivo Strategico codice_descrizione	Obiettivo Operativo codice_descrizione	(esercizio x)	(esercizio x+1)	(esercizio x+2)

Performance	Annuale
-------------	---------

Indicatori della Performance										Grading/Fasce*			
N.	Descrizione dell'obiettivo annuale di PEG da realizzare nell'anno corrente di valutazione: esercizio x	peso complessivo obiettivo	Indicatori	Peso che pondera l'indicatore	Settori di attività coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo oltre a quello titolare della scheda (cd obiettivo trasversale)	valore target atteso intermedio	"alla data del" (valutato in sede di rendicontazione intermedia al 30/09)	valore target atteso finale	"alla data del" (valutato in sede di rendicontazione finale al 31/12)	100%	90%	60%	0%
1													
2													
3													
tot		0											
		100											

data:

Soggetto validatore:

Organismo Indipendente di Valutazione	*associare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo alla tempistica di realizzazione dello stesso
---------------------------------------	--

Ambito Organizzativo specifico/Individuale o di Gruppo per Settore

DENOMINAZIONE SETTORE DI RESPONSABILITA' PREVALENTE:

variazione del: \_\_\_\_\_

Piano Operativo per:		Documento Unico di Programmazione - DUP									
1) perseguimento Performance											
2) risoluzione carenze/criticità relative a Performance (¹)											
Obiettivo generale di performance		Sub-Obiettivi:	peso	Indicatori	valore programmato	alla data del	sottodimensioni inerenti (¹)	Grading/Fasce*			
								100%	90%	60%	0
<b>PERFORMANCE ANNO</b>											
Dimensioni coinvolte (²)											
accessibilità	tempestività										
trasparenza	efficacia										
		note:									
											* inserire fasce dei valori attesi per ciascuno

(¹ ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7)

(² ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010)

0

Piano Operativo per:		Redazione del Regolamento sul monitoraggio dei tempi procedurali									
1) perseguimento Performance											
2) risoluzione carenze/criticità relative a Performance (¹)											
Obiettivo generale di performance		Sub-Obiettivi:	peso	Indicatori	valore programmato	alla data del	sottodimensioni inerenti (¹)	Grading/Fasce*			
								100%	90%	60%	0
<b>PERFORMANCE ANNO</b>											
Dimensioni coinvolte (²)											
accessibilità	tempestività										
trasparenza	efficacia										
		note:									
											* inserire fasce dei valori attesi per ciascuno

(¹ ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7)

(² ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010)

0

tot 100

Piano Operativo per:		Servizi Sociali – attività relative alla gestione dei rapporti convenzionali e gestionali con ATC (convenzione 2015 e predisposizione di una nuova convenzione per gli anni prossimi)									
1) perseguimento Performance											
2) risoluzione carenze/criticità relative a Performance (¹)											
Obiettivo generale di performance		Sub-Obiettivi:	peso	Indicatori	valore programmato	alla data del	sottodimensioni inerenti (¹)	Grading/Fasce*			
								100%	90%	60%	0
<b>PERFORMANCE ANNO</b>											
Dimensioni coinvolte (²)											
accessibilità	tempestività										
trasparenza	efficacia										
		note:									
											* inserire fasce dei valori attesi per ciascuno

(¹ ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7)

(² ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010)

0

tot 100



**Valutazione della Performance**

alla data del:

**Ambito Organizzativo per la dirigenza**

Indicatori della Performance									Grading/Fasce*				Score assegnato	Raggiungimento complessivo dell'obiettivo
nome	peso complessivo dell'obiettivo	Indicatore	peso che pondera l'indicatore	valore atteso intermedio	alla data del	valore target finale	alla data del	valore effettivo raggiunto	100%	90%	60%	0		
1														
SCORE MEDIO POND. Indicatori di Performance														
Indicatori della Performance									Grading/Fasce*				Score assegnato	Raggiungimento complessivo dell'obiettivo
nome	peso complessivo dell'obiettivo	Indicatore	peso che pondera l'indicatore	valore atteso intermedio	alla data del	valore target finale	alla data del	valore effettivo raggiunto	100%	90%	60%	0		
2														
SCORE MEDIO POND. Indicatori di Performance														
Indicatori della Performance									Grading/Fasce*				Score assegnato	Raggiungimento complessivo dell'obiettivo
nome	peso complessivo dell'obiettivo	Indicatore	peso che pondera l'indicatore	valore atteso intermedio	alla data del	valore target finale	alla data del	valore effettivo raggiunto	100%	90%	60%	0		
3														
SCORE MEDIO POND. Indicatori di Performance														

tot

100

<b>Raggiungimento complessivo della performance</b>	
---	--



**Valutazione Individuale Dirigente Responsabile**

**Soggetto valutato:** \_\_\_\_\_

**anno:** \_\_\_\_\_

**Ambito Quantitativo**

**PESO:** 50

**PUNTEGGIO**

Obiettivo di Performance	Score
<b>SCORE MEDIO PONDERATO</b>	

**Qualità contributo**

**PESO:** 10

**PUNTEGGIO**

massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
100	90	80	70	60	50	0	

punteggio

**Competenze Prof.li e Manageriali dimostrate**

**PESO:** 35

**PUNTEGGIO**

**SCORE**

firma

VALUTATORE

Sindaco

Competenze Professionali e Manageriali dimostrate	peso	livello di adeg.	Valutazione Ponderata

**Capacità di valutazione dei collaboratori**

**PESO:** 5

**PUNTEGGIO**

massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
100	90	80	70	60	50	0	

punteggio

VALUTAZIONE COMPLESSIVA   /100

Organismo indipendente di valutazione (OIV):

U.O. di Supporto:

data:

Presenza visione da parte del valutato

Firma



## Valutazione Individuale Posizione Organizzativa

**Soggetto valutato:** \_\_\_\_\_

**anno:** \_\_\_\_\_

### Ambito Quantitativo

**PESO:** 45

**PUNTEGGIO**

Obiettivo di Performance	Score
<b>SCORE MEDIO PONDERATO</b>	

### Qualità contributo

**PESO:** 10

**PUNTEGGIO**

massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
100	90	80	70	60	50	0	

punteggio

### Competenze Prof.li e Manageriali dimostrate

**PESO:** 40

**PUNTEGGIO**

**SCORE**

firma

VALUTATORE

Competenze Professionali dimostrate	peso	livello di adeg. (max.10)	Valutazione Ponderata
Grado di rispetto delle regole e della gerarchia	10,00%		
Grado di accuratezza nel lavoro e rispetto dei tempi	20,00%		
Grado di motivazione e di propensione all'innovazione e flessibilità	15,00%		
Capacità di cooperare e di lavorare in gruppo	10,00%		
Capacità relazione, ascolto e attenzione all'utente	10,00%		
Capacità propositiva, di autonomia ed iniziativa	15,00%		
Capacità di gestire gruppi di lavoro	15,00%		
Ottimizzare tempi e procedure	5,00%		
	100,00%		

### Capacità di valutazione dei collaboratori

**PESO:** 5

**PUNTEGGIO**

massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
100	90	80	70	60	50	0	

punteggio

VALUTAZIONE COMPLESSIVA   /100

IL DIRIGENTE

U.O. di Supporto:

data:

Preso visione da parte del valutato

Firma

**Valutazione Individuale Personale**

Soggetto valutato:

anno:

**Ambito Quantitativo**

PESO:

**PUNTEGGIO**

Sub-Obiettivo/Ob. Specif.	Score
SCORE MEDIO	

**Qualità contributo**

PESO:

**PUNTEGGIO**

	massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
punteggio	100	90	80	70	60	50	0	

VALUTATORE

firma


**Competenze e Comportamenti dimostrati**

PESO:

**PUNTEGGIO**

SCORE

VALUTATORE

firma


Fattori di valutazione	peso	livello di adeguatezza (da 1 a 10)	Valutazione Ponderata
Presenza in servizio	5		
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	20		
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	15		
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	20		
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	10		
Cortesia organizzativa con il pubblico	10		
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	20		

media

media

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

/100

IL VALUTATORE

U.O. di Supporto:

data:

**Valutazione Individuale Personale**

**Soggetto valutato:**

**anno:**

**Ambito Quantitativo**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

Sub-Obiettivo/Ob. Specif.	Score
SCORE MEDIO	

**Qualità contributo**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

punteggio	massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
	100	90	80	70	60	50	0	

VALUTATORE  
  
firma

**Competenze e Comportamenti dimostrati**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

**SCORE**

VALUTATORE  
  
firma

Fattori di valutazione	peso	livello di adeguatezza (da 1 a 10)	Valutazione Ponderata
Presenza in servizio	5		
Cura degli aspetti tangibili dell'immagine (divisa, automezzi, strumenti)	10		
Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	15		
Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti	15		
Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi	20		
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni	15		
Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi	20		

media

media

VALUTAZIONE COMPLESSIVA  /100

IL VALUTATORE

U.O. di Supporto:

data:

**Valutazione Individuale Personale**

**Soggetto valutato:**

**anno:**

**Ambito Quantitativo**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

Sub-Obiettivo/Ob. Specif.	Score
SCORE MEDIO	

**Qualità contributo**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

	massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
punteggio	100	90	80	70	60	50	0	

VALUTATORE

firma


**Competenze e Comportamenti dimostrati**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

SCORE

firma

VALUTATORE


Fattori di valutazione	peso	livello di adeguatezza (da 1 a 10)	Valutazione Ponderata
Presenza in servizio	20		
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	10		
Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	15		
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	5		
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate	10		
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo	20		
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	20		

media

media

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

 /100

IL VALUTATORE

U.O. di Supporto:

data:

**Valutazione Individuale Personale**

**Soggetto valutato:** \_\_\_\_\_

**anno:** \_\_\_\_\_

**Ambito Quantitativo**

**PESO:** \_\_\_\_\_

**PUNTEGGIO**

Sub-Obiettivo/Ob. Specif.	Score
SCORE MEDIO	

**Qualità contributo**

**PESO:** \_\_\_\_\_

**PUNTEGGIO**

VALUTATORE

punteggio

massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
100	90	80	70	60	50	0	

firma


**Competenze e Comportamenti dimostrati**

**PESO:** \_\_\_\_\_

**PUNTEGGIO**

VALUTATORE

SCORE

firma


Fattori di valutazione	peso	livello di adeguatezza (da 1 a 10)	Valutazione Ponderata
Presenza in servizio	10		
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	20		
Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	5		
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	15		
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate	20		
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo	10		
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	20		

media

--

media

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

\_\_\_\_\_ /100

IL VALUTATORE

U.O. di Supporto:

data:

--

**Valutazione Individuale Personale**

**Soggetto valutato:**

**anno:**

**Ambito Quantitativo**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

Sub-Obiettivo/Ob. Specif.	Score
SCORE MEDIO	

**Qualità contributo**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

	massima	elevata	buona	discreta	sufficiente	scarsa	insufficiente	SCORE
punteggio	100	90	80	70	60	50	0	

VALUTATORE

firma


**Competenze e Comportamenti dimostrati**

**PESO:**

**PUNTEGGIO**

SCORE

firma

VALUTATORE


Fattori di valutazione	peso	livello di adeguatezza (da 1 a 10)	Valutazione Ponderata
Presenza in servizio	15		
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	20		
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna	20		
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni	10		
Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	20		
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	5		
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	10		

media

media

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

 /100

IL VALUTATORE

U.O. di Supporto:

data:







**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

*Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 6, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti*

**Osservazioni della persona valutata**

*La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre*

Complessità delle procedure interne
Ostacoli normativi
Difficoltà logistiche
Errata allocazione risorse umane
Scarsa motivazione del personale
Flussi comunicativi critici
Instabilità organizzativa


Insufficienza risorse tecnologiche
Insufficienza risorse materiali
Mancanza di specifiche risorse umane
Inadeguata formazione del personale
Inadeguata programmazione
Presenza di criticità nei processi
Presenza di criticità nelle relazioni


Altro.....

Firma Compilatore

Firma Interessato

data compilazione