



CITTÀ DI CASALE MONFERRATO

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N° 153 del 31/05/2016

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

L'anno duemilasedici, addì trentuno del mese di maggio, 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 Vice Sindaco ANGELO DI COSMO la Giunta Comunale. Partecipa all'adunanza ed è incaricato della redazione del presente verbale il Segretario Generale PALMIERI SANTE.

Intervengono i Signori:

<u>Cognome e Nome</u>	<u>Qualifica</u>	<u>Presenze</u>
PALAZZETTI CONCETTA	Sindaco	NO
DI COSMO ANGELO	Vice Sindaco	SI
TERUGGI SANDRO	Assessore	SI
GIORIA CARLO	Assessore	SI
CAPRIOGLIO ORNELLA	Assessore	NO
ROSSI MARCO	Assessore	SI
FAVA CRISTINA	Assessore	NO
CARMI DARIA	Assessore	SI

PRESENTI: 5

ASSENTI: 3

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. 118 del 26.06.2011 sono state recate disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali e dei loro organismi, modificando l'ordinamento finanziario e contabile degli Enti Locali;

Che con successivo D.L. n. 102 del 31 agosto 2013, all'art. 9 sono state disposte integrazioni e modifiche del Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118 prevedendo l'introduzione del Principio applicato della programmazione, adottato e aggiornato secondo le modalità previste dall'art. 8, comma 4, del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 dicembre 2011;

Rilevato che detto principio introduce il Documento unico di programmazione (DUP), quale presupposto necessario a tutti gli altri documenti di programmazione, e le principali disposizioni del presente principio modificano in modo significativo gli ordinari strumenti di programmazione degli Enti Locali;

Richiamato, inoltre, l'art. 169 del TUEL, come modificato, che disciplina il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e che prevede che il Piano Dettagliato degli Obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del TUEL e il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, siano uniformati organicamente nel PEG;

Vista la deliberazione C.C. n. 61 del 30.11.2015 con cui è stato approvato il Documento Unico di Programmazione, riferito all'arco temporale di programmazione finanziaria 2016-2018 per l'Ente, la cui attività programmatoria è ordinatamente declinata dapprima nella sezione strategica e successivamente nella sezione operativa;

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;

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 con opportune modifiche alcuni contenuti al fine di renderlo più rispondente sia ai nuovi documenti previsti per legge in tema di programmazione, sia alle esigenze proprie dell'amministrazione;

Rilevato che nella fase preliminare alla modifica del suddetto Sistema l'Organismo Indipendente di Valutazione ha coinvolto il Comitato di Direzione, richiedendo valutazioni, osservazioni e proposte in merito;

Preso atto che, in seguito a tale confronto, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha elaborato una proposta di modifica del Sistema di misurazione e valutazione della performance, 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 proposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, come da Allegato A) facente parte integrante e sostanziale della presente deliberazione.

STABILISCE INOLTRE

col voto unanime dei presenti, palesamente 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 Vice Sindaco
Angelo Di Cosmo/ArubaPEC S.p.A.

Segretario Generale
Sante Palmieri / 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), 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, 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”. La Civit (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche) ha provveduto, poi, a fornire nella deliberazione n. 104/2010, una più precisa descrizione delle finalità, dei contenuti e della struttura dei Sistemi di misurazione e valutazione.

In base all'art. 2 del d. lgs n. 150/2009 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, 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).

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, le indicazioni della Civit, le linee guida dell'Anci sul tema 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 di cui all'art. 13 del d.lgs.n. 150/2009, 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, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica. In attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, articolo 19 del D.L. n. 90/2014, mantengono la loro validità le indicazioni operative sul tema, già espresse attraverso le relative delibere dalla Civit.

Esaminata l'evoluzione nel tempo del contesto di attinenza della disciplina legata alla performance delle pubbliche amministrazioni, a cui il presente Sistema riferisce, di particolare importanza è sicuramente l'attuale recepimento da parte di quest'ultimo delle 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 dipenderà la definizione annuale degli obiettivi contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

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 costituiscono una fase del più ampio ciclo di gestione della performance dell’ente nel suo complesso, e riferiscono ad un orizzonte temporale annuale.

Con riferimento quindi al 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 ed eventualmente 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;
- 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.

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 una "cascata" logica di assegnazione degli obiettivi di programmazione, per i vari livelli 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, così come dagli obiettivi organizzativi a quelli individuali.

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.

Il sistema tende a promuovere il graduale coinvolgimento dei cittadini nell'attività di valutazione dei risultati e dello stato di attuazione dei programmi strategici dell'amministrazione.

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 nuove disposizioni legislative in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli enti locali, il Comune di Casale Monferrato adotta il presente Sistema di valutazione delle performance in linea con la nuova architettura dell'attività programmatica prevista all'interno del "Documento unico di programmazione (DUP)", proposto ogni anno, ordinariamente, entro il 30 giugno, dalla Giunta al Consiglio che adotta le conseguenti deliberazioni entro il 31 luglio. Entro il 15 novembre di ciascun anno, ordinariamente, la Giunta presenta al Consiglio la nota di aggiornamento del Documento unico di programmazione, precedentemente approvato.

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

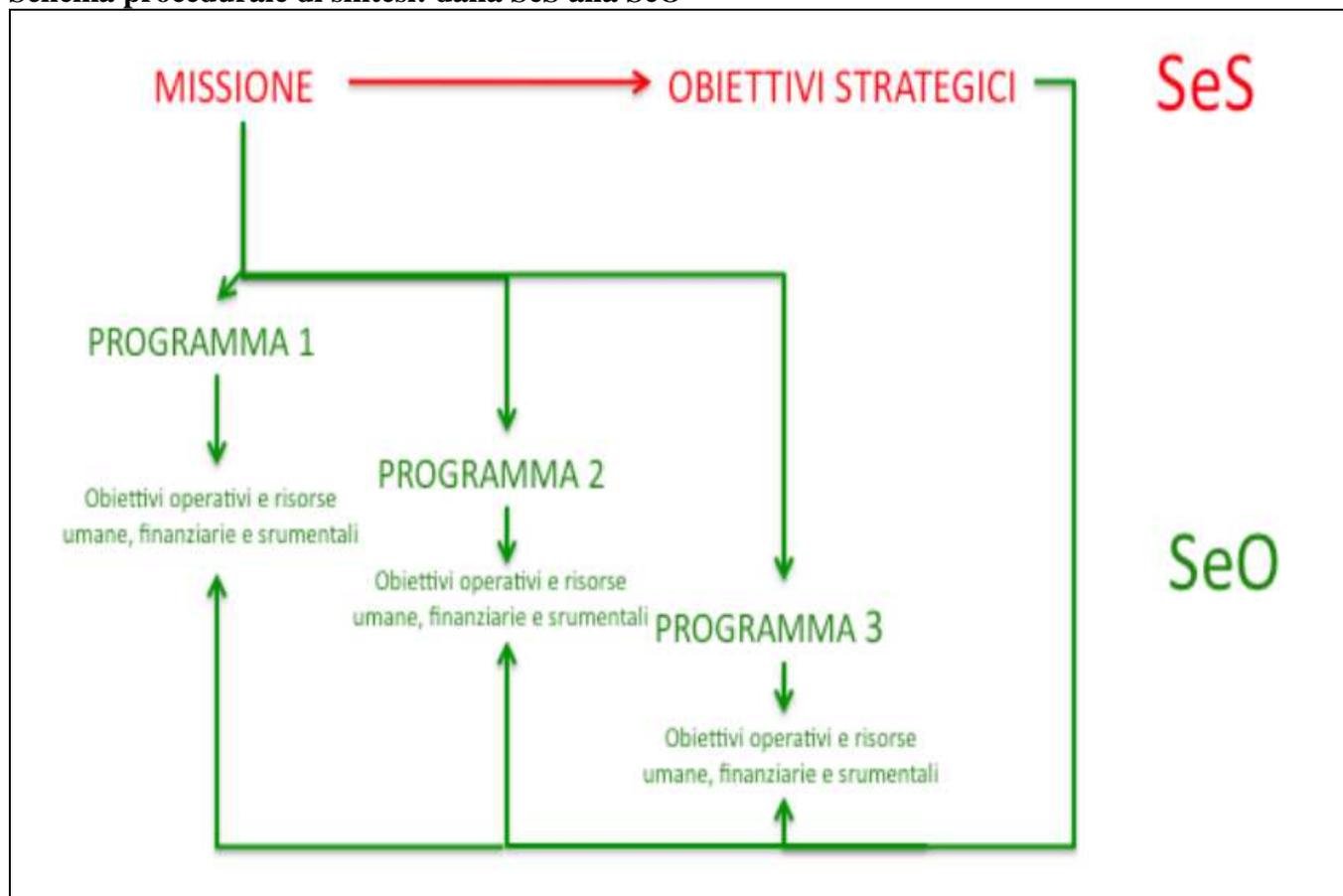
del mandato amministrativo, individuati gli indirizzi strategici, sono definiti, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'Ente.

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.

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 fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) il grado di attuazione degli obiettivi della SeO del Documento unico di programmazione unitamente agli obiettivi legati alla performance gestionale dell'ente, il concorso degli stessi nella realizzazione rispettivamente della programmazione strategica messa in atto dal Comune e degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché, per entrambe le tipologie, il rispetto delle fasi e dei tempi previsti e del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive ;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione delle missioni e degli obiettivi strategici attraverso l'esecuzione dei rispettivi programmi e degli obiettivi operativi e gestionali di cui al punto b) del presente articolo;
- 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

9. L'individuazione degli obiettivi da raggiungere in rapporto ai bisogni della collettività. La catena di senso

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.

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.

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 (coincide con gli 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 (procedimenti), 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 riferimento¹. Gli obiettivi operativi contenuti nella prima scheda sono riferiti ad un arco temporale determinato, annuale², 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 (ovvero il c.d. standard), attraverso un iter partecipativo 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

¹ 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.

² Nel processo costitutivo dello strumento di PEG l’obiettivo può configurarsi annuale oppure annuale con valenza pluriennale rispetto alla durata del DUP.

attività previste nella prima, suddivise in fasi (c.d. sub-obiettivi) e rispettive tempistiche³, con associati i relativi pesi, indicatori e valori programmati funzionali alla valutazione del personale del comparto coinvolto, individuato, per ogni obiettivo, dal dirigente responsabile. 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 di risultato

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target⁴, 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.

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.

14. 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 dal Responsabile della Trasparenza nell'apposita sezione del sito internet istituzionale del Comune.

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

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

Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

15. Ambito 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 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 erogazione di 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 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, 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 a seconda delle condizioni date, nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. 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"⁵ 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 item⁶, 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

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.

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. 36 del capitolo n. 4 del presente).

⁵ 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).

⁶ 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).

VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

21. Principi generali

I sistemi di incentivazione della produttività, di attribuzione di 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 l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lett. a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo 150/2009, si intendono:

- per i dirigenti, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
- per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, 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 dell'art. 8 e sgg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 10 del CCNL 22.01.2004, la retribuzione di risultato assorbe i compensi incentivanti la produttività di cui al comma precedente.

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

22. Valutazione e retribuzione di risultato dei dirigenti.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti i dirigenti sono suddivisi nelle seguenti fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito ai sensi dei precedenti articoli.

FASCIA 1	ECCELLENTE	Prestazione ampiamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
FASCIA 2	BUONO	Prestazione mediamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti.
FASCIA 3	ADEGUATO	Prestazione mediamente in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Nessuna necessità di interventi.
FASCIA 4	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
FASCIA 5	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione e punti di debolezza gravi.

La contrattazione collettiva integrativa dovrà individuare le percentuali del personale inserito in ogni fascia di merito sia la distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso la quota delle risorse destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuita al personale che si colloca nelle fasce di merito alte deve costituire una quota rilevante di tali risorse.

Restano ferme le disposizioni contrattuali in materia di determinazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato. Si applicano inoltre, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti nazionali di lavoro, le disposizioni vigenti in materia di integrazione dell'indennità di risultato con incentivi e proventi diversi.

23. Premialità e incentivi per il personale dipendente. Produttività e indennità di risultato

Ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi nonché dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative e le alte professionalità i dipendenti sono suddivisi in fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito.

Produttività collettiva:

Per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, si provvede alla costituzione di 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 15, comma 5, del C.C.N.L. 1 aprile 1999;

Al fine della determinazione degli importi spettanti ai singoli dipendente, si procede seguendo la graduatoria di settore derivante dalla valutazione ottenuta ai sensi dell'articolo relativo al personale non dirigente.

Ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative è presa in considerazione la graduatoria risultante dalla valutazione complessiva. Il Comitato di Direzione, a consuntivo, sulla base dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, compila la scheda di valutazione.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti il personale è suddiviso nelle seguenti fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito ai sensi dei precedenti articoli.

FASCIA 1	ECCELLENTE	Prestazione ampiamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
----------	------------	--

FASCIA 2	BUONO	Prestazione mediamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti.
FASCIA 3	ADEGUATO	Prestazione mediamente in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Nessuna necessità di interventi.
FASCIA 4	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
FASCIA 5	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione e punti di debolezza gravi.

La contrattazione collettiva integrativa dovrà individuare le percentuali del personale inserito in ogni fascia di merito sia la distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso la quota delle risorse destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuita al personale che si colloca nelle fasce di merito alte deve costituire una quota rilevante di tali risorse.

Restano ferme le disposizioni contrattuali in materia di determinazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato. Si applicano inoltre, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti nazionali di lavoro, le disposizioni vigenti in materia di integrazione dell'indennità di risultato con incentivi e proventi diversi.

I SOGGETTI. RUOLO e FUNZIONI

24. 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;
- c) approva la Relazione sulla performance annuale.

25. 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 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.

26. 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.

27. Le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Con deliberazione di Giunta n. 138 del 02.07.2014 è stato approvato, ai sensi dell'articolo n. 14 del D. Lgs 27.10.2009 n. 150 e nel rispetto dei requisiti previsti dalla deliberazione n. 12/2013 della CIVIT/ANAC ad oggetto "Requisiti e procedimenti per la nomina e composizione degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)", il 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:

- effettuare la valutazione dei dirigenti e delle relative prestazioni proponendola al Sindaco, ai fini dell'erogazione 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;

6

IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

28. 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 presentano il Documento unico di programmazione entro, di norma, il 31 luglio di ogni anno e deliberano il bilancio di previsione finanziario entro, di norma, il 31 dicembre, riferiti ad un orizzonte temporale almeno triennale.

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 esplicitato⁷, 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.)

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

29. 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 individua il personale, tra quello assegnato all'unità organizzativa, impegnato, anche parzialmente, nella realizzazione dell'obiettivo, assegnando i compiti a ciascun dipendente. La scheda dell'obiettivo è trasmessa, a cura del dirigente, a tutti i soggetti impegnati.

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.

30. 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 opportuna spiegazione al riguardo, al fine di rendere possibile una valutazione di merito sulla necessità o meno di una conseguente variazione anche del Documento unico di programmazione⁸; l'eventuale variazione di quest'ultimo necessita dell'approvazione sia della Giunta che del Consiglio comunale.

31. 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 del presente, ogni dirigente redige e trasmette al controllo di gestione, il report finale sui risultati ottenuti alla data del 31 dicembre, per

⁸ Il Servizio Economico Finanziario ha la responsabilità di coordinare la redazione del Documento unico di programmazione.

ogni obiettivo affidato, indicando una percentuale complessiva di raggiungimento. Il controllo di gestione inoltra i report/risultati raccolti all'Organismo Indipendente di Valutazione.

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. 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.

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. 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.

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
PERFORMANCE ANNO											
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
PERFORMANCE ANNO											
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
PERFORMANCE ANNO											
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

Raggiungimento complessivo della performance	
---	--

Valutazione Individuale Dirigente Responsabile

Soggetto valutato: _____

anno: _____

Ambito Quantitativo

PESO: 50

PUNTEGGIO

Obiettivo di Performance	Score
SCORE MEDIO PONDERATO	

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
SCORE MEDIO PONDERATO	

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:

Presenza 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

punteggio

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

firma

VALUTATORE

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	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	20		
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	15		
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	20		

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