

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI



COMUNE
DI
BELLINZAGO
NOVARESE

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

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

INDICE

1. DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE
2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI
3. FINALITA'
4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI
5. OGGETTO
 - 5.1 *La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi*
 - 5.2 *Valutazione dei comportamenti organizzativi delle funzioni dirigenziali*
 - 5.3 *La valutazione: modalità*
 - 5.4 *La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi*
 - 5.5 *La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa*
 - 5.6 *L'autovalutazione dei "risultati"*
6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI
7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
8. GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE
9. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE
10. GLI ERRORI DA EVITARE
11. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE
12. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI
13. TRASPARENZA
14. ALLEGATI TECNICI
 - *LA MAPPATURA DEI SERVIZI E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA*
 - *QUESTIONARIO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI*
 - *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI*
 - *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO*

1. DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Il Comune di Bellinzago Novarese è una realtà di oltre 9000 abitanti.

Attualmente risultano in servizio presso il Comune 46 (n. 46) unità di personale a tempo indeterminato, e non sono previste qualifiche dirigenziali.

La struttura organizzativa così come prevista dal vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi è articolata in Aree, Servizi, Uffici.

Sono previsti due livelli di direzione (il Segretario comunale e i Responsabili di area) e due strutture di coordinamento (la conferenza di coordinamento politici strategico e la conferenza dei servizi

Attualmente la struttura organizzativa è articolata in n.6 Aree

- Area affari generali ed istituzionali,
- Area servizi finanziaria,
- Area servizi tecnici,
- Area servizi demografici
- Area servizi alla persona
- Area vigilanza.
- Al segretario comunale oltre alle funzioni proprie di cui all'art.10 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e di servizi, sono attribuite funzioni gestionali relativi al settore delle attività produttive eculturali.

La titolarità della responsabilità delle Aree coincide, giusta il disposto ex art. 11 CCNL 31.3.1999 e art. 15 CCNL 22.1.2004, con le P.O. ex art. 8, comma 1, lett. a) CCNL 31.3.1999 (posizioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa)

La titolarità della responsabilità delle Aree e correlata P.O. è attribuita dal Sindaco a personale di categoria D, in servizio nell'Ente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, pieno, e comporta il conferimento delle funzioni dirigenziali ex art. 107, commi 2 e 3, del D. Lgs. n. 267/2000 e l'assunzione diretta della responsabilità di prodotto, di risultato e di gestione e valutazione delle risorse umane assegnate;

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

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

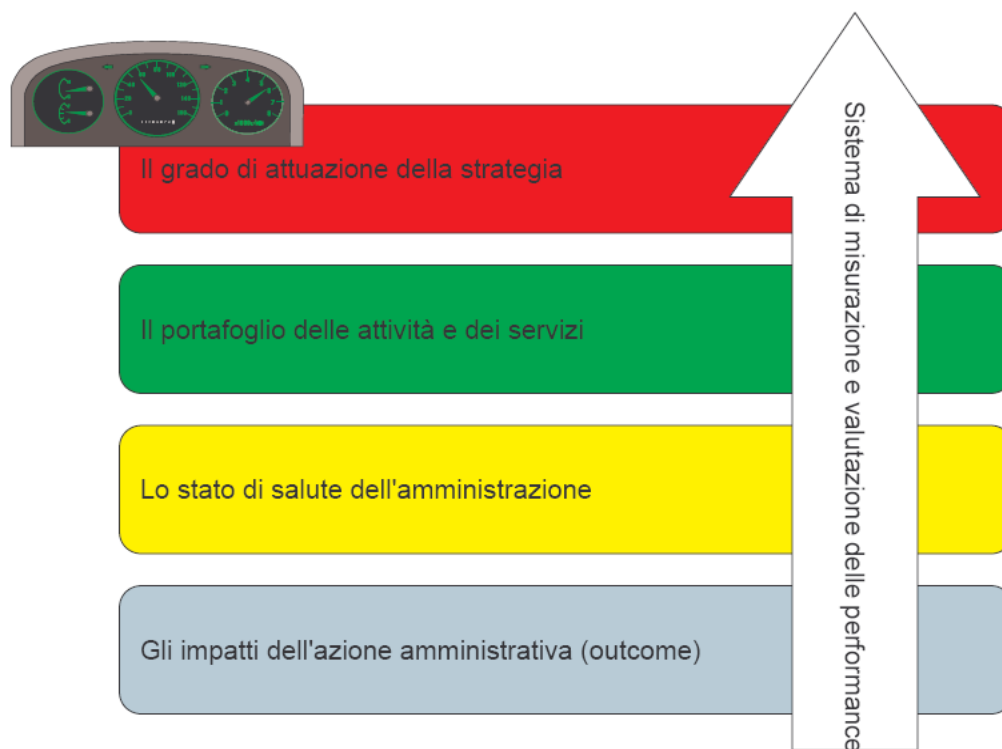
L'art.3 del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni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

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

1. *Il grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione;
2. *Il portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;
3. *Lo stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e

l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:

- a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
 - b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.



2

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

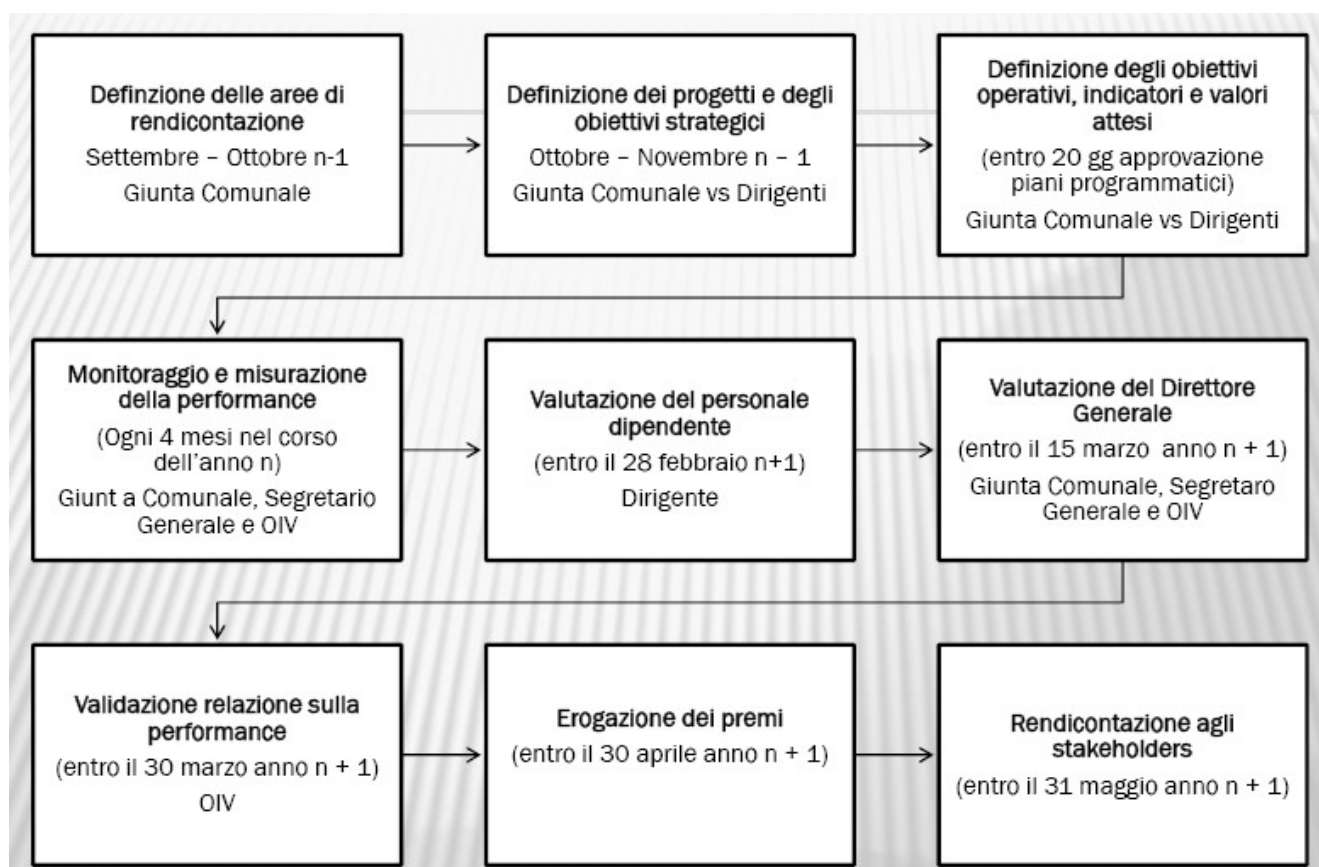
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, nell'ambito delle predisposizioni del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e/o Piano degli Obiettivi (PDO) secondo quanto previsto nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Direttore Generale, Funzioni dirigenziali e Organismo Comunale di Valutazione), e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance individuale e di gruppo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati al Sindaco, alla Giunta Comunale nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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

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

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

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

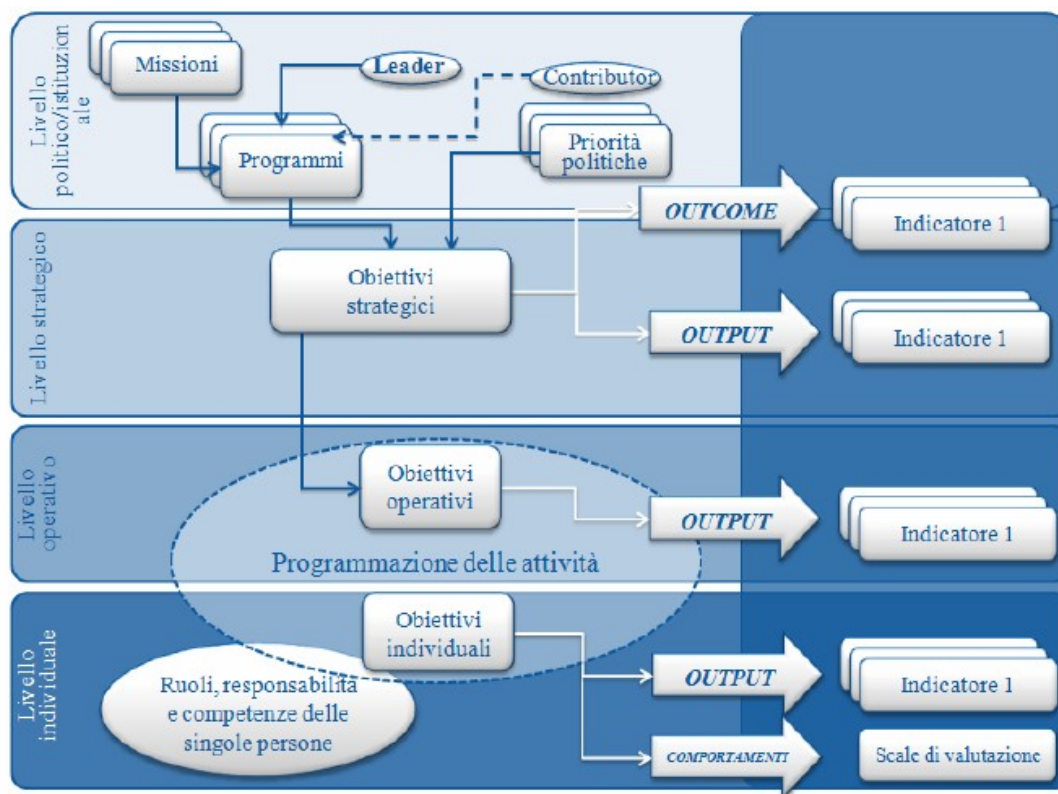


Particolare attenzione deve essere data proprio alla fase di definizione delle aree di rendicontazione ovvero aree strategiche attraverso le quali si intende realizzare il programma di mandato del Sindaco: è l'organo di indirizzo politico-amministrativo che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi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

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

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

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



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

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

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

Il personale incaricato delle funzioni dirigenziali deve quindi improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei

principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano (Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

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

L'introduzione quindi della valutazione delle performance del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di valutazione favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.

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

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

3. FINALITA'

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

Una valutazione delle prestazioni quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare la prestazione significa allora rilevare la performance e le competenze delle funzioni dirigenziali e non per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.

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

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

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

- e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

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

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

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

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

2

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Il sistema di valutazione della performance si rivolge alle funzioni dirigenziali dell'ente e non, assunti con contratto a tempo indeterminato e a termine sia di diritto pubblico che di diritto privato. E' pertanto prevista un'unica metodologia finalizzata ad una valutazione unitaria.

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

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

5. OGGETTO

Per "valutazione" si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi [...]*¹.

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

Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di

¹ **Angelo Saporiti**, *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001, pp.37sgg

applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

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

In particolare, la valutazione del personale con funzioni dirigenziali concerne:

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

La valutazione del restante personale riguarda invece:

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

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

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) coaching periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. *Coaching* deriva dall’inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell’anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell’ambito di un profilo atteso. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
 - il rispetto della personalità;
 - maggiore specificità e oggettività;
 - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
 - il miglioramento della comunicazione;
 - la riduzione delle generalizzazioni.
- c) consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell’anno e correlare il relativo premio di risultato.

5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi

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

Sono pertanto individuate per le funzioni dirigenziali nell’ambito del ciclo di gestione della performance, quattro aree di valutazione.

Ad ogni fattore è attribuito un “peso” (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell’ente nell’ambito di una scala pentametrica.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione ed ogni area è descritta in funzione dell’inquadramento nell’ambito del Nuovo Ordinamento Professionale. Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore *ex ante* in funzione del profilo professionale ricoperto.

La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

Almeno due volte all'anno, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, l'Organismo Comunale di Valutazione incontra le funzioni dirigenziali, previo passaggio informativo con la Giunta Comunale, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi. Analogo adempimento è previsto per le funzioni dirigenziali sul personale assegnato alla struttura.

5.2 Valutazione dei comportamenti organizzativi delle funzioni dirigenziali

Tenuto conto di quanto previsto dall'art.14, comma 5 del D. Lgs. n.150/2009 si prevede la valutazione dei comportamenti organizzativi delle funzioni dirigenziali anche attraverso la somministrazione del questionario allegato ai diretti collaboratori sottoposti alle funzioni dirigenziali e ai componenti della Giunta Comunale e in occasione dei diversi monitoraggi annuali.

5.3 La valutazione: modalità

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale l'Organismo Comunale di Valutazione fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

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

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, l'Organismo Comunale di Valutazione assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100$ ²

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

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

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

² Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 ($Vp = 3 * 15 / 100 = 0,45$).

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

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

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

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

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

La valutazione dei "risultati" presuppone innanzitutto un modello di "direzione per obiettivi". Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici in indirizzi programmatici via via più operativi.

Il ruolo delle funzioni dirigenziali sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, sul lavoro per obiettivi, intendendo con questo, che le stesse devono definire le finalità operative del settore/area che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale e una ottimale combinazione delle risorse assegnate, per raggiungerli. Per questa ragione la valutazione si concentra sulla capacità della stessa di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'ente.

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

In linea generale quindi gli obiettivi:

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

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

- h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;
- i) devono essere in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione.

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

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione.

Il sistema per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati alla funzione dirigenziale e poi, a cascata, ai livelli subordinati. Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione.

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

Una volta definiti, gli obiettivi sono pesati dall'Organismo Comunale di Valutazione in relazione alla seguente tabella:

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

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

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

L'atto di valutazione è, quindi, un giudizio complessivo che l'amministrazione e l'Organismo Comunale di Valutazione fanno sull'operato del responsabile, con riferimento all'area del COME (impegno,

comportamento e competenza) e all'area del COSA (rendimento e risultati) e si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'ente.

Tale operato è attuato dalla singola funzione dirigenziale per il restante personale.

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

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

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo l'Organismo Comunale di Valutazione per le funzioni dirigenziali e il singolo responsabile per il personale assegnato esprimono un giudizio tra i 5 proposti e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

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

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo ("individuale" e "di struttura"). Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P \cdot p / 100$

La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

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

La valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e dei responsabili di unità organizzativa autonoma presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Pertanto, il livello di performance organizzativa deve essere collocato all'interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance.

Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio/centro di costo sulla base di quanto stabilito dalla scheda servizio/centro di costo, come rappresentato in allegato.

La valutazione dei risultati deve quindi tenere conto dei livelli di performance organizzativa raggiunti con riferimento ai seguenti ambiti:

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	Outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
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 (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

2

Coerentemente al ciclo di gestione della performance è possibile sviluppare una misurazione multidimensionale delle performance organizzativa se, nella fase di definizione degli obiettivi, ciascuno dei suddetti ambiti è già stato preso in considerazione secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.89/2010 della CiVIT.

Pertanto, si intende per:

- a) servizio pubblico: l'attività attraverso la quale l'ente rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti;
- b) utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico;

- c) standard di qualità: i livelli di qualità che l'ente deve assicurare. Essi sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un "valore programmato", che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Pertanto, l'ente deve:

1. individuare esattamente i servizi erogati. Per ogni tipologia occorre analizzare:
 - a. chi produce il servizio;
 - b. le modalità di erogazione;
 - c. a chi è prodotto il servizio;
 - d. quando è prodotto il servizio e secondo quali tempi;
 - e. dove il servizio è erogato;
2. individuare le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia ove si intende:
 - a. per accessibilità la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro i connotati che identificano il servizio secondo quanto previsto dal punto 1.
 - b. per tempestività il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione.
 - c. per trasparenza la disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.
 - d. per efficacia la rispondenza del servizio o della prestazione erogata all'esigenza espressa dal richiedente effettiva.
3. individuare gli indicatori di qualità che devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità;
4. definire gli standard di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere;
5. compilare la scheda di servizio/centro di costo per la definizione dei valori gestionali attesi;
6. pubblicizzare gli standard della qualità nonché i valori gestionali attesi dei servizi/centri di costo, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del D. Lgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza.

Per valutare il livello di performance organizzativa l'Organismo Comunale di Valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
<i>Standard quali-quantitativo NON rispettato</i>	1
<i>Standard quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati</i>	2
<i>Standard quali-quantitativo in linea con i valori programmati</i>	3
<i>Standard quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati</i>	4
<i>Standard quali-quantitativo oltre i valori programmati</i>	5

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

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

5.6 L'autovalutazione dei "risultati"

Una analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Amministrazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti. Ecco perchè ciascuna funzione dirigenziale entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento è chiamato a redigere una relazione indirizzata all'Organismo Comunale di Valutazione secondo il seguente tracciato:

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

6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

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

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

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa e secondo la seguente scheda semplificata di cui alla deliberazione n.121/2010 della CiVIT:

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Note:	
--------------	--

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance viene condotto un test di validazione della qualità dell'indicatore a cura dell'Organismo Comunale di Valutazione e secondo la tabella sottoriportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiViT n.89/2010.

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

Per ciascun target è altresì condotto un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo secondo quanto previsto dalla già citata deliberazione n.89/2010 della CiViT.

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

2

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

In tal caso, avremo:

- un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA
- un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: PB.
- un punteggio complessivo relativo alla performance organizzativa: PC

Pertanto:

$$PT = (PA * 30\%) + (PB * 35\%) + (PC * 35\%)$$

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

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

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

- un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA
- un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: PB.

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

CATEGORIA	PA	PB
A	70%	30%
B	60%	40%
C	40%	60%
D	30%	70%

8. GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

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

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
(1,5 - 2,25]	40% della retribuzione di risultato
(2,25 - 3,5]	70% " " "
(3,5 - 4,25]	90% " " "
(4,25 - 5]	100% " " "

2

Per il restante personale la determinazione del premio individuale e/o di gruppo è definito nelle modalità previste dal D. Lgs. n.150/2009, dal CCNL e dal CCDI vigenti, prevedendo che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale sia attribuita al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce siano comunque non inferiori a tre.

9. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE

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

L'individuazione degli obiettivi è effettuata attraverso un processo concertato tra l'amministrazione e il personale titolare delle funzioni dirigenziali, sotto il coordinamento del Direttore Generale o in assenza del Segretario Comunale. La negoziazione degli stessi prevede la descrizione del piano di realizzazione degli obiettivi stessi nonché la definizione dei parametri di valutazione.

Con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi, l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.

In questa fase l'Organismo Comunale di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla pesatura degli obiettivi e alla validazione dei relativi indicatori e valori attesi.

L'amministrazione, anche su valutazione e proposta dell'Organismo Comunale di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro il 15 marzo dell'anno successivo a quello di valutazione l'Organismo Comunale di Valutazione propone alla Giunta Comunale la valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e, previa approvazione della stessa, convoca formalmente il personale per il colloquio di valutazione. La valutazione del personale assegnato alle singole funzioni dirigenziali deve avvenire presumibilmente entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione.

Entro il 30 aprile di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

In generale pertanto, l'Organismo Comunale di Valutazione:

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

10. GLI ERRORI DA EVITARE

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

11. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Acquisita la valutazione della performance individuale, entro e non oltre il 31 di marzo di ogni anno, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti all'Organismo Comunale di Valutazione il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

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

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata all'Organismo Comunale di Valutazione e per conoscenza alla Giunta Comunale;
- b. l'incontro tra le parti, ossia tra l'Organismo Comunale di Valutazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;

- c. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni l'Organismo Comunale di Valutazione, previo riscontro con la Giunta Comunale, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- d. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Sia il valutatore che il valutato possono richiedere, in via preventiva, che la valutazione non venga effettuata dal diretto responsabile qualora tra i due soggetti sussistano rapporti di parentela o siano in corso contenziosi o procedimenti disciplinari incidenti sul rapporto valutatore/valutato.

Nella fattispecie il responsabile trasmette gli elementi valutativi all'Organismo di valutazione cui compete la valutazione

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

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

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

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

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

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

Valutazione e controllo strategico	
SOGGETTI	Organismo Comunale di Valutazione e Giunta Comunale
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale

FONTE NORMATIVA	<i>Art.147 del D. Lgs. n.267/2000</i> <i>1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:</i> <i>d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.</i> <i>Art. 9 del D. Lgs. n.150/2009</i> <i>1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</i> <i>a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;</i> <i>b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;</i> <i>c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;</i> <i>d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;</i> <i>e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;</i> <i>f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</i> <i>g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;</i> <i>h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.</i>
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

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

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

Funzioni di sostenibilità del sistema, delle infrastrutture e di supporto

Funzioni generali di amministrazione, di gestione e di controllo

<i>Gestione dei beni demaniali e patrimoniali</i>											
<i>Gestione delle Entrate tributarie e servizi fiscali</i>											
<i>Gestione economica, finanziaria, provveditorato e controllo di gestione</i>											
<i>Segreteria generale, personale, organizzazione e programmazione</i>											
<i>Organi istituzionali, partecipazione e decentramento</i>											
Funzioni relative alla Giustizia	Funzioni di Polizia locale	Funzioni di Istruzione pubblica	Funzioni relative alla Cultura e ai beni culturali	Funzioni nel settore Sportivo e Ricreativo	Funzioni nel campo Turistico	Funzioni nel campo della Viabilità e dei Trasporti	Funzioni riguardanti la gestione del Territorio e dell'Ambiente	Funzioni nel settore Sociale	Funzioni nel campo dello Sviluppo economico	Funzioni relative ai Servizi produttivi	Funzioni relative ai Servizi demografici

Funzioni primarie

13. TRASPARENZA

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

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

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

ogni amministrazione pubblica garantisca la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

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

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



LA MAPPATURA DEI SERVIZI E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA



1) SCHEDA PER LA MAPPATURA DEI SERVIZI PER IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

ENTE		SERVIZIO		
CENTRO DI RESPONSABILITA'		ANNO DI RIFERIMENTO		
Contesto organizzativo:				
Impatto della performance organizzativa sul sistema sociale :				
Attività del servizio:				
Prodotti:				
DIMENSIONI	DESCRIZIONE INDICATORE	INDICATORE	VALORE PROGRAMMATO	VALORE CONSEGUITO
ACCESSIBILITA' FISICA				
ACCESSIBILITA' MULTICANALE				
TEMPESTIVITA'				
TRASPARENZA				
EFFICACIA - CONFORMITA'				
EFFICACIA - AFFIDABILITA'				
EFFICACIA - COMPIUTEZZA				

2

LA DEFINIZIONE della QUALITA' EFFETTIVA

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

1. La definizione della mappa dei servizi

La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs. n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

- le principali caratteristiche dei servizi erogati;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

2. Le dimensioni della qualità

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

[1] Accessibilità: disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnaletici o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata. Ne sono sottodimensioni la

[1.1] Accessibilità fisica: accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;

[1.2] Accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.

[2] Tempestività: tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

[3] Trasparenza: disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come, che cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese ottenerlo. Ad esempio, l'erogazione di un servizio può essere considerato trasparente qualora ai potenziali fruitori siano resi noti aspetti come:

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

[4] Efficacia: rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati. In questa sede un

servizio o una prestazione può essere qualificata come efficace se possiede almeno tre proprietà fondamentali, dovendo fornire al richiedente una risposta

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

Ne sono sotto-dimensioni la:

[4.1] Conformità: corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,

[4.2] Affidabilità: coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore,

[4.3] Compiutezza: esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitore.

Esempi di indicatori:

Dimensioni	Esempi
Accessibilità fisica	1. N. di contenitori smaltimento rifiuti/N. di residenti 2. N. autobus con pianale ribassato/N. autobus circolanti*100 3. N. giornate lavorative con apertura sportello/N. totale giornate lavorative*100 4. N. sportelli/N. residenti 5. N. punti di servizio/N. residenti 6. N. punti di servizio/Kmq 7. N. strutture con elimina code/N. totale delle strutture*100 8. N. ore lavorative settimanali apertura sportello/N. ore lavorative settimanali*100 9. N. giornate lavorative con apertura sportello pomeridiano/N. totale giornate lavorative*100 10. N. HR a diretto contatto con il pubblico/N. HR totali*100 11. N. posti parcheggio disponibili/N. totale parcheggi*100 12. N. corsi di formazione/N. dipendenti 13. N. notifiche atti per conto di soggetti terzi/ N. notifiche atti provenienti dall'organizzazione*100 14. N. atti protocollo riservato/N. atti protocollati*100 15. N. iscritti tariffa agevolata/N. totale iscritti*100 16. N. documenti acquisiti/N. totale documenti*100 17. N. spettatori presenti/N. spettatori potenziali*100 18. N. impianti sportivi/N. abitanti 19. N. impianti assegnati/N. impianti disponibili*100 20. N. concessioni rinnovate/N. concessioni*100 21. Km di strade con marciapiede pedonabile/Km di strade*100 22. N. parcheggi disabili/N. parcheggi*100 23. N. parcheggi coperti/N. parcheggi*100 24. N. nuove abitazioni che soddisfano i criteri di certificazione/N. abitazioni*100 25. N. biglietti "prezzo ridotto" che sono rilasciati alle persone anziane/1.000 abitanti 26. N. fermate di autobus che visualizzano un corrente, chiaro e leggibile calendario dei servizi di autobus/N. totale fermate*100 27. N. campi di gioco e aree gioco/1.000 bambini 28. N. anziani che ricevono assistenza/ 1.000 abitanti 29. N. persone di un quartiere che ha intrapreso azioni positive per risolvere un problema locale/N. abitanti quartiere*100 30. N. scuole locali che mettono a disposizione locali al di fuori dell'orario scolastico per l'uso della comunità/N. scuole locali*100

	31. N. giorni di utilizzo delle strutture artistiche/N. giorni totali*100 32. N. eventi artistici programmati per i giovani/N. eventi artistici*100 33. N. di cittadini intervistati che si sentono ben informati sulle questioni locali/N. cittadini intervistati*100 34. N. abitanti di un quartiere impegnati in attività di volontariato locale/N. totale abitanti*100 35. N. posti disponibili per servizi all'infanzia/N. posti disponibili per servizi alla persona*100 36. N. ore di assistenza domiciliare per utente del servizio di 65 o più anni/N. ore di assistenza domiciliare*100 37. N. lavoratori impiegati in cura residenziale o assistenza infermieristica per gli anziani/N. lavoratori impiegati*100 38. Area di parchi e spazi verdi/1.000 abitanti
Accessibilità multicanale	1. N. tipologie rifiuti differenziabili per i quali si hanno informazioni sul web/N. tipologie rifiuti*100 2. N. servizi/prestazioni erogate via web, fax o call center/N. totale servizi/prestazioni*100 3. N. fermate dotate di display/N. totale delle fermate*100 4. N. domande presentate telematicamente/N. totale delle domande*100 5. N. domande partecipazione corso presentate on-line /N. totale delle domande*100 6. N. visure on-line/N. totale visure*100 7. N. ore di accesso effettivo al call center/N. ore giorno*100 8. Rilascio PEC/ su PIN rilasciati*100 9. N. PEC rilasciata/N. residenti*100 10. N. visitatori sito internet 11. N. ore medie giornaliere per la copertura accessibilità multicanale/N. ore giornaliere*100 12. N. servizi con tracciabilità via web attivata/N. totale servizi*100 13. N. atti archiviati elettronicamente/N. totale atti*100 14. N. postazioni consultazione protocollo elettronico/N. postazioni totali*100 15. N. telefonate da call center/N. telefonate totali*100 16. N. carte d'identità elettroniche/N. carte identità*100 17. N. di ordini elettronici (ad es. via Internet)/N. di ordini*100
Tempestività	1. N. giorni raccolta rifiuti/N. giorni raccolta rifiuti prevista*100 2. N. autobus non in anticipo e con un ritardo <5 min./N. autobus totale circolante*100 3. N. prestazioni effettuate entro il termine/N. prestazioni totali*100 4. Tempo di attesa allo sportello 5. N. pratiche istruttore accolte al giorno per dipendente 6. Risposta segnalazioni entro un tempo soglia 7. N. richieste liquidate entro un tempo soglia pre-definito 8. Tempo medio di erogazione del servizio-prestazione 9. Tempo medio di risposta ad una richiesta pervenuta via fax, via mail... 10. Tempo medio di attesa per l'adattamento di alloggi degli enti locali per le persone con disabilità 11. Tempo medio di attesa per servizi

Trasparenza	1. N. giorni necessari per aggiornamento web 2. N. tipologie servizi-prestazioni pubblicate sul web/N. totale servizi/prestazioni*100 3. N. richieste per informazioni generali/N. totale di richieste accolte*100 4. N. richieste di informazione tramite fax/N. totale richieste*100 5. N. servizi per i quali è prevista pubblicazione web tempistica/N. totale servizi*100 6. N. informazioni disponibili in lingua straniera/N. totale informazioni*100
Efficacia: conformità	1. N. pratiche evase in modo conforme alla norma /N. totale pratiche*100 2. N. corse effettuate/N. corse programmate*100 3. N. sopralluoghi effettuali/N. sopralluoghi programmati*100 4. N. contenziosi amministrativi e giudiziari pervenuti/N. richieste di servizio respinte*100 5. N. di rettifiche/N. delle formalità*100 6. N. di segnalazioni/N. delle formalità*100 7. N. pratiche conformi a modulistica pre-stampata/N. pratiche totali*100 8. N. concorsi effettuati/N. concorsi programmati*100 9. N. cartellini/cedolini evasi in modo conforme /N. cartellini/cedolini*100 10. N. monitoraggi effettuati in conformità/N. monitoraggi previsti*100 11. N. violazioni rilevate/N. controlli effettuati*100 12. N. patrocini rilasciati/N. patrocini richiesti*100 13. N. vulture accettate/N. vulture presentate*100 14. N. lampioni che non funzionano come previsto/N. totale lampioni*100 15. N. residenti intervistati che dicono che il vandalismo, graffiti e spazzatura è un problema nella loro zona/N. residenti intervistati*100 16. N. di ordini corretti/N. di ordini*100 17. N. di alloggi di proprietà con un apparecchio a gas con un valido certificato/N. di alloggi di proprietà*100
Efficacia: affidabilità	1. N. reclami/N. pratiche istruite*100 2. N. linee soppresse/N. linee programmate*100 3. N. richieste accolte in seconda istanza/N. totale pervenute*100 4. N. Reclami accolti/N. reclami presentati*100 5. N. sedute soppresse/N. sedute programmate*100 6. N. conferenze soppresse soppresse/N. conferenze programmate*100 7. N. proposte deliberazioni accolte/N. deliberazioni approvate*100 8. N. vademecum programmati/N. vademecum pubblicati*100 9. N. partecipanti/N. partecipanti programmati*100 10. N. edizioni notiziario pubblicate/N. edizioni notiziario programmate*100 11. N. conferenze stampa soppresse/N. conferenze stampa programmate*100 12. N. appuntamenti soppressi/N. appuntamenti programmati*100 13. N. statistiche elaborate/N. statistiche programmate*100 14. N. cause in materia di.../N. cause totali*100 15. N. software realizzati/N. software programmati*100 16. N. monitoraggi effettuati/N. monitoraggi previsti*100 17. N. variazioni di bilancio in un anno 18. N. avvisi annullati/N. avvisi emessi*100 19. N. sfratti chiusi/N. sfratti attivati*100 20. N. residenti intervistati che hanno dichiarato di sentirsi 'abbastanza sicuro' o 'molto sicuro' durante il giorno/ N. residenti intervistati*100

	21. N. alunni della scuola primaria che hanno ricevuto consigli di prudenza sulla circolazione stradale durante l'anno/N. alunni*100 22. N. appelli che hanno avuto successo/N. totale appelli*100 23. N. adulti sottoposti ad un programma di trattamento farmacologico che hanno completato il loro programma/N. adulti sottoposti ad un programma di trattamento farmacologico *100 24. N. domande di costruzione in cui consulenza degli uffici è stata condizione per la presentazione della domanda/N. domande presentate*100 25. N. giorni impiegati per realizzare un evento/N. giorni programmati
Efficacia: compiutezza	1. N. ricostituzioni contributive accolte/totale pensioni accolte ultimi 3 anni 2. N. procedimenti disciplinari senza richiesta di integrazioni/N. procedimenti disciplinari*100 3. N. Servizi con errori/N. totale servizi erogati 4. N. istanze concluse senza richiesta di integrazione/N. istanze totali*100 5. N. interpellanze evase/N. interpellanze*100 6. N. prestazioni di assistenza senza richiesta di integrazione/N. prestazioni di assistenza*100 7. N. ore presidio plessi scolastici/N. plessi scolastici 8. N. domande accolte per mensa scolastica/N. domande presentate*100 9. N. domande soddisfatte/N. domande presentate*100 10. N. contributi emessi/N. contributi richiesti*100 11. N. interventi di manutenzioni imprevisti/N. interventi di manutenzione*100 12. Km strade illuminate/Km di strade*100

3. ***Le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità***

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

4. ***Le modalità di definizione degli standard***

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

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

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli standard di qualità già determinati all'interno della Carta dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia.

5. ***La pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi***

Gli standard della qualità dei servizi devono essere agevolmente accessibili agli utenti. In tal senso le amministrazioni, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del dlgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza, devono pubblicare i dati sul sito istituzionale, nonché attivare tutte le altre azioni idonee

a garantire la trasparenza. Gli utenti devono, in particolare, accedere alle informazioni e ai dati riguardanti il livello di qualità che viene garantito per ogni standard al fine di verificarne il rispetto in relazione al servizio ricevuto o richiesto ed eventualmente, in caso di violazione, agire in giudizio ai sensi dell'articolo 1 del dlgs. n. 198/2009. Analoga trasparenza deve essere garantita anche per le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha attuato o intende attuare per aumentare il livello di qualità dei servizi erogati.

2) SCHEDA SERVIZIO/CENTRO DI COSTO

Bilancio di Previsione
Scheda n.

CENTRO DI COSTO:

Responsabile del Servizio

Descrizione del centro di costo

Attività del centro di costo

1.

Prodotti del cento di costo

N°	Descrizione	Quantità n-1	Previsione n
1			
2			
3			

RISORSE STRUMENTALI

n.	Descrizione	% utilizzo

RISORSE UMANE

Categoria	Cognome e nome	ore sett. dedicate	Giorni	Nuova risorsa	% cons. n-1	% prev. n

BUDGET
di parte corrente

di parte capitale

INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI

CENTRO DI RICAPO

Indirizzi della Relazione Previsionale e Programmatica

AREA di RENDICONTAZIONE/PROGRAMMA n.....

PROGETTO/OBIETTIVO STRATEGICO n.....

DEFINIZIONE OBIETTIVI GESTIONE

N°	Descrizione
1	
2	
3	

Indicatori di performance

Obj	Indicatore	Descrizione	Valore atteso

Target

Obj/n	Valore atteso	Valore ragg. 1° rilev.	% ragg.	Valore ragg. 2° rilev	% ragg.	Valore ragg. finale	% ragg.
1							
2							
3							

**QUESTIONARIO PER LA MISURAZIONE E LA
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI**

Con riferimento alla funzione dirigenziale di riferimento, qual è la sua posizione rispetto alle situazioni di seguito descritte?

In disaccordo
disaccordoParzialmente in
Indeciso
Parzialmente d'accordo
D'accordo

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito						-2	-1	0	+1	+2
	Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi						-2	-1	0	+1	+2
	Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese						-2	-1	0	+1	+2
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi						-2	-1	0	+1	+2
AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento						-2	-1	0	+1	+2
	Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione						-2	-1	0	+1	+2
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità						-2	-1	0	+1	+2
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni						-2	-1	0	+1	+2

		In disaccordo	disaccordo	Parzialmente in	Indeciso	Parzialmente d'accordo	D'accordo
		-2	-1	0	+1	+2	
AREA INTELLETTIVA	Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti						
	Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti						
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi						
	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte						
	Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni						
AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati						
	Capacità di operare con atteggiamento proattivo						
	Capacità di adattamento al mutamento ambientale						
	Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati						

**LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE INDIVIDUALI
DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI**

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

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	
------------------------	--

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI FUNZIONI DIRIGENZIALI

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

C) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI FUNZIONI DIRIGENZIALI:

OBIETTIVI (O _{BJ})	PESO O _{BJ} IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO O _{BJ} (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	Peso 30/100		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	Peso 35/100		
INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PC	Peso 35/100		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	Somma delle valutazioni		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma dei componenti dell'OIV		



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

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



NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO:													
CENTRO DI RESPONSABILITÀ:													
DESCRIZIONE GENERALE:													
PONDERAZIONE OBIETTIVO													
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5	

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

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (O _{BJ})	PESO O _{BJ} IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO O _{BJ} (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	<i>Peso 70/100</i>		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	<i>Peso 30/100</i>		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

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

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO:													
CENTRO DI RESPONSABILITÀ:													
DESCRIZIONE GENERALE:													
PONDERAZIONE OBIETTIVO													
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI							INDICATORI ASSOCIATI						

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5	

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

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	Peso 60/100		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	Peso 40/100		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	Somma delle valutazioni		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

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

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO:													
CENTRO DI RESPONSABILITÀ:													
DESCRIZIONE GENERALE:													
PONDERAZIONE OBIETTIVO													
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI							

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	Rendimento qualitativo e quantitativo		Ex post	1	2	3	4	5

	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	Peso 40/100		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	Peso 60/100		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	Somma delle valutazioni		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

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

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

2

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	
------------------------	--

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

11/11/2019

2

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	Peso 30/100		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	Peso 70/100		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	Somma delle valutazioni		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato	Firma del valutatore			

IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI



Rendimento qualitativo e quantitativo

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

Puntualità e precisione

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

Autonomia e rapidità

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

Integrazione nell'organizzazione

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

Spirito di collaborazione

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

Correttezza e qualità delle relazioni

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

Preparazione professionale e tecnica

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

Grado di adattamento

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

Capacità di organizzare il lavoro

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

Iniziativa e flessibilità

E' la propensione a contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative, anche risolvendo problemi tecnico - professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite.

Orientamento al risultato

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

Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio

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

Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione

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

Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza

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

Orientamento al risultato e al problem solving

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

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

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