

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale



Ercole, leggendario fondatore di Brescia, nella fatica con l'Idra di Lerna

Il ciclo della performance nel Comune di Brescia

Versione n. 04

Approvazione ultima modifica: deliberazione della Giunta Comunale n. 159/2016

INDICE

<u>DEFINIZIONI E FINALITÀ DEL SISTEMA</u>	5
<u>ASPETTI METODOLOGICI</u>	8
MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI BILANCIO E DI CONTROLLO INTERNO	8
INTEGRAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLI INTERNI DEL COMUNE	8
MODALITÀ DI RACCORDO CON IL SISTEMA DI BILANCIO	9
LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	9
ASPETTI GENERALI	9
PROGRAMMAZIONE	10
IMPLEMENTAZIONE	13
MISURAZIONE E VALUTAZIONE	14
RAPPRESENTAZIONE E RENDICONTAZIONE	15
<u>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</u>	17
NORMATIVA E REGOLAMENTO	17
DEFINIZIONI	17
AMBITI ORGANIZZATIVI DI RIFERIMENTO	17
AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	17
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL COMUNE E DEI SETTORI/UNITÀ DI STAFF	20
IL PERCORSO DI DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA E CONSEGUITA	22
<u>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE</u>	23
NORMATIVA E REGOLAMENTO	23
DEFINIZIONI	23
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	23
IL PERCORSO DI DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	23
<u>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE</u>	24
NORMATIVA E REGOLAMENTO	24
DEFINIZIONI	24
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE	24
IL PERCORSO DI DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE	25
<u>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI</u>	26

NORMATIVA E REGOLAMENTO	26
DEFINIZIONI	26
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	26
IL PERCORSO DI DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, ATTESA E CONSEGUITA	30
<u>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</u>	32
<hr/>	
NORMATIVA E REGOLAMENTO	32
DEFINIZIONI	32
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	32
IL PERCORSO DI DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE, ATTESA E CONSEGUITA	35
<u>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI</u>	37
<hr/>	
NORMATIVA E REGOLAMENTO	37
DEFINIZIONI	37
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI	37
IL PERCORSO DI DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI ATTESA E CONSEGUITA	51
<u>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI A TEMPO DETERMINATO</u>	53
<hr/>	
<u>PROCEDURE DI CONCILIAZIONE, CONTRADDITTORIO E RICORSO</u>	57
<hr/>	
PERSONALE DIRIGENTE	57
PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA, ALTA PROFESSIONALITÀ E NON DIRIGENTE	57

Definizioni e finalità del Sistema

Il Comune di Brescia, in base a quanto stabilito dall'art. 16 del d.lgs n. 150/2009, adotta il presente Sistema, quale strumento finalizzato al *“miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali”* (come richiesto dall'art. 3, comma 1, del d.lgs n. 150/2009). In base all'art. 2 del d.lgs n. 150/2009, poi, il presente Sistema deve anche assicurare il raggiungimento di *“[...] elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale”*. Nell'ottica per cui le *“amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi”* (art. 3, comma 4, del d.lgs n. 150/2009), la Riforma Brunetta ha previsto, tra i suoi aspetti più significativi e innovativi, che gli Enti si dotino di Sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, stabilendo, altresì, con l'art. 7, comma 3, del d.lgs n. 150/2009, che essi debbano indicare, al loro interno, *“[...] a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto; b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”*¹. La CIVIT ha provveduto, poi, a fornire, con deliberazione n. 104/2010, una più precisa descrizione delle finalità, dei contenuti e della struttura dei Sistemi di misurazione e valutazione. Nello specifico, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da: *“consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti; consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio; consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione; consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto); garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità; assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa; promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance; esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata; assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili”* (deliberazione n. 104/2010 della CIVIT). I contenuti che, secondo la CIVIT, debbono necessariamente essere presenti nel Sistema sono: *“a) una sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione; b) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della performance organizzativa (facendo specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010); c) la metodologia che si intende adottare ai fini della valutazione della performance organizzativa. Tale metodologia dovrà essere coerente con i principi summenzionati, in particolare dovrà consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione [...] d) la metodologia che*

¹ Si ricorda, anche, quanto prevede il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi – il sistema organizzativo a proposito del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (art. 51): *“Nel rispetto dei principi e dei criteri indicati nel presente titolo, il sistema di misurazione e valutazione definisce: a) i tempi e le modalità di svolgimento del processo di misurazione e valutazione della performance, valorizzando le sinergie con il sistema integrato di pianificazione, controllo e rendicontazione; b) i soggetti responsabili ed i soggetti coinvolti nell'attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, coerentemente con l'assetto delle responsabilità dirigenziali definito nel titolo III del presente regolamento. 2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance è approvato dalla Giunta comunale, su proposta del nucleo di valutazione. Analoga procedura è adottata per eventuali successive variazioni del sistema. 3. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance è pubblicato sul sito internet del Comune, nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito””*

si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale [...]e) le modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (articolo 11, comma 3, del decreto); f) le modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (articolo 14, comma 5, del decreto); g) le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.); h) le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema. In relazione ai diversi livelli di maturità del Sistema adottato dalle singole amministrazioni, potrebbe inoltre essere opportuna una distinzione tra fasi di avvio e fasi relative al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.” (deliberazione n. 104/2010).

D'altro canto, per quanto riguarda il caso specifico del Comune di Brescia, il nuovo Sistema si inserisce in un precedente quadro di sistemi di valutazione del personale abbastanza variegato e composito; infatti, nel Comune, erano utilizzati sistemi diversi e separati²: per il personale dirigente (retribuzione di risultato)³, per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità (retribuzione di risultato)⁴, per il personale non dirigente⁵. Il nuovo Sistema ha incrociato, quindi, anche l'esigenza, puramente interna all'Ente, sia di dare maggiore formalizzazione sia di portare una unità operativa e metodologica, sostituendo una pluralità di testi, non sempre omogenei tra loro, con il presente, che, quindi, misura e valuta la performance di tutte le strutture e di tutti i dipendenti del Comune ai vari livelli (Direttore Generale, Segretario Generale, Responsabili di Area, Responsabili di Settore/Unità di staff/Servizio, titolari di posizioni organizzative o di alta professionalità, personale non dirigente). Come chiarito dalla

² Si fa presente che, per quanto riguarda gli aspetti gestionali ed organizzativi, il riferimento è, invece, costituito dal Piano esecutivo di gestione, annualmente approvato dalla Giunta comunale (si specifica che, nel Comune, non viene approvato il Piano dettagliato degli obiettivi).

³ In base al precedente Sistema, la retribuzione di risultato ai dirigenti era corrisposta in base a quanto previsto da un apposito Manuale di valutazione (approvato dalla Giunta comunale): ogni dirigente veniva valutato per il 70% in ragione del raggiungimento degli obiettivi individualmente assegnatigli ad inizio anno, mentre per il 30% in base ai suoi comportamenti organizzativi. Gli obiettivi assegnati non coincidevano con quelli del piano esecutivo di gestione, né esisteva un vincolo, nell'assegnazione degli obiettivi, a riferirsi al Piano esecutivo di gestione stesso. Inoltre, fino al 2010, gli obiettivi non confluivano in un unico documento, bensì in schede individuali.

⁴ Per le posizioni organizzative era applicato un sistema analogo a quello appena descritto per il personale dirigente.

⁵ Per il personale non dirigente convivevano diversi sistemi di attribuzione di compensi legati alla produttività e al merito:

- i. produttività collettiva ed individuale: la produttività destinata a remunerare la generalità dei dipendenti era distribuita con un sistema inserito nel contratto collettivo decentrato integrativo. Per il 75% essa era corrisposta in proporzione al raggiungimento di obiettivi di gruppo assegnati dai dirigenti, ad inizio anno, ai dipendenti (anche nel caso del personale non dirigente, l'insieme degli obiettivi non confluiva in un unico documento); per il restante 25%, poi, la produttività era corrisposta in base alla valutazione che a consuntivo i dirigenti responsabili effettuano sui comportamenti organizzativi.
- ii. progetti ex art. 15 comma 5: i progetti, che riguardano l'incremento o il miglioramento dei servizi comunali, erano costruiti, in base a quanto stabilito dalla contrattazione collettiva, ad inizio anno dai dirigenti, i quali individuavano quali dei loro dipendenti erano coinvolti. A consuntivo, una volta verificato dal Controllo di gestione il grado di raggiungimento dei progetti e, quindi, il definitivo valore degli stessi, le risorse erano ripartite tra i dipendenti in ragione del verificato apporto partecipativo al progetto. Anche in questo caso, mancava un documento unico che contenga tutti i progetti. Alla logica dei progetti ex art. 15 comma 5 appartengono anche i progetti di cui all'art. 208 del C.d.s. per il personale del Corpo di Polizia Locale.
- iii. cosiddetta “produttività strategica”: si colloca all'interno del sistema incentivante la produttività, ma riguardava solo alcune categorie di dipendenti (personale del Corpo di polizia locale e insegnanti di scuola materna) per la realizzazione di obiettivi caratterizzati da particolare strategicità per l'Ente. I dipendenti erano assegnati ad uno o più obiettivi ad inizio anno e poi, a consuntivo, venivano retribuiti in funzione al loro grado di partecipazione e apporto nella realizzazione di detti obiettivi.
- iv. corresponsione altri incentivi a particolari tipologie di dipendenti: si tratta, da un lato, del regolamento per la corresponsione degli incentivi ex Merloni di cui al d.lgs n. 163/2006 e, dall'altro, della parte del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi disciplinante la corresponsione dei compensi per il personale dell'Avvocatura.

deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, la performance *“è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita”*. Più nello specifico, esistono due ambiti di misurazione e valutazione della performance che debbono essere presi in considerazione: la performance organizzativa: *“Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.”*. La performance organizzativa, poi, in base a quanto previsto dall'art. 3, comma 2, del d.lgs n. 150/2009, si sviluppa su più livelli: l'Amministrazione nel suo complesso; le unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola.; la performance individuale: *“Esprime il contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati.”*.

In conclusione, si evidenzia come, rispetto alla necessità di prendere a riferimento un particolare metodologia di misurazione e valutazione, tra quelle già in uso in altre aziende o amministrazione (ad es. BSC, CAF, Sistemi di gestione della qualità, ecc.), così come consigliato nella deliberazione della CIVIT n. 89/2010, si ritiene, in linea con le indicazioni ANCI, di preferire l'utilizzo dei sistemi di controllo interno già previsti dal TUEL, apportando degli opportuni adattamenti.

A questo proposito si ricorda che, il presente Sistema, pur nel rispetto dei principi generali definiti dal D. Lgs. 150/09 e delle indicazioni della CIVIT (per quanto trasponibili alla realtà degli EE LL), si ispira e trae fondamento:

- nei contenuti delle Linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance;
- nell'articolato del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi – il sistema organizzativo;
- nelle prassi del Comune di Brescia in tema di programmazione, controllo e valutazione già in parte anticipatrici del dettato del D. Lgs. 150/09.

Il Sistema – pur delineando indirizzi concreti ed approfonditi - deve essere applicato con adattamenti che tengano conto anche delle specificità del singolo esercizio di valutazione. A tal fine il Direttore generale, su proposta del Nucleo di Valutazione, emanerà, annualmente e nel rispetto dei contenuti del presente Sistema, specifiche direttive che individuino le modalità operative di applicazione del sistema con prioritario riferimento ad ambiti quali, in via esemplificativa: percentuali di pesatura tra obiettivi e comportamenti, dettaglio delle schede di valutazione, supporto metodologico per la costruzione di obiettivi, indicatori, target, cronogrammi di lavoro di massima per il ciclo della performance, indirizzi su scelte selettive di ambiti di comportamento organizzativo valutabili, ecc.

Aspetti metodologici

Modalità di raccordo con i documenti di bilancio e di controllo interno

Il Sistema di misurazione e valutazione è uno strumento che si inserisce tra altri sistemi già previsti dalla normativa e da anni in vigore (in particolare quello economico-finanziario e quello dei controlli interni) e con essi si deve raccordare. Come anche ricordato dalla deliberazione n. 104/2010 della CIVIT *“L’adozione del Sistema si inserisce nell’ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio, sia l’integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.*

Integrazione del sistema di controlli interni del Comune

Per quanto riguarda i Comuni, come chiarito anche dall’ANCI, è possibile utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo interno, già in utilizzo nel Comune di Brescia e previsti dal Testo Unico degli enti locali, per assolvere a quanto richiesto dal d.lgs n. 150/2009, sia per quanto concerne la performance organizzativa che, in parte, per quella individuale.

In particolare:

- nella RPP (in particolare nella Sezione 3 Programmi ed eventuali progetti) vengono definite, sulla base del programma di mandato, le finalità triennali di riferimento (Linee strategiche e finalità);
- sulla base delle linee strategiche e finalità RPP, nel piano esecutivo di gestione (PEG) vengono definiti fino a 5 obiettivi per dirigente. Tali obiettivi devono essere rappresentati secondo i criteri dell’art. 5, c. 2 del D. Lgs 150/09;
- all’interno del piano esecutivo di gestione (PEG) vengono individuati indicatori di performance organizzativa con riferimento ad uno o più degli elementi richiamati dall’art. 8 del D. Lgs. 150/09 e approfonditi all’interno della Delibera 104/10 della CIVIT;
- in allegato al piano esecutivo di gestione (PEG) sono inseriti sinteticamente i progetti di sviluppo e miglioramento ex art. 15, comma 5 (compresi i progetti riferiti all’art. 208 del Codice della Strada), nonché eventuali obiettivi particolarmente strategici che debbano essere svolti da specifici gruppi di dipendenti, così come proposti dai rispettivi dirigenti e validati dal Nucleo di valutazione. Assieme a detta descrizione dei progetti o degli obiettivi, viene anche indicato il gruppo di dipendenti che deve curarne la realizzazione;
- la descrizione delle finalità di mandato, delle finalità della RPP e degli obiettivi del piano esecutivo di gestione (PEG) è formulata in modo tale da consentire la determinazione di obiettivi utilizzabili per la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative;
- viene adottato il PEG;
- i report infrannuali del piano esecutivo di gestione (PEG) costituiscono lo strumento di ricognizione sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuali dell’ente e sono utilizzati per l’eventuale ridefinizione degli stessi nel corso dell’esercizio;
- viene adottata la relazione della performance. Come indicato nella deliberazione n. 88/2010 della CIVIT, essa è il *“Documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i*

risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance". La relazione sulla performance è approvata dalla Giunta;

- oltre alla performance organizzativa ed agli obiettivi individuali la valutazione riguarda anche altri aspetti: la valutazione dei comportamenti organizzativi e, in particolare, in base a quanto previsto anche dall'art. 9 del d.lgs n. 150/2009, la capacità di valutare i propri collaboratori. La valutazione, di tale parametro, deve considerare il grado di differenziazione delle valutazioni date ai propri collaboratori (e la relativa motivazione) nonché la correttezza della gestione del percorso di valutazione all'interno dell'intero ciclo della performance).

Le modifiche e gli adattamenti, riconducibili ai punti appena descritti, sono nel dettaglio sviluppati nei prossimi capitoli che si occupano degli specifici aspetti.

Modalità di raccordo con il sistema di bilancio

Dal punto di vista metodologico la compatibilità del Sistema di bilancio con il sistema di controllo interno viene assicurata dal fatto che entrambi sono stati elaborati con una logica unitaria nel TUEL, per cui non sono necessarie modifiche per collegarsi al Sistema di misurazione e valutazione. Dal punto di vista, invece, temporale, il condizionamento che opera il Sistema di bilancio su quello dei controlli interni e della misurazione e valutazione della performance è significativo, in quanto la tempistica di esecuzione degli ultimi due si basa su quella del primo (in particolar modo, con riferimento alla data di approvazione del bilancio preventivo).

Le fasi del ciclo della performance

Aspetti generali

La composizione del presente Sistema di misurazione e valutazione, oltre a fare riferimento ai principi indicati nella deliberazione n. 104/2010 della CIVIT, recepisce l'articolata struttura che emerge dalla descrizione del ciclo della performance così come indicata dall'art. 4 del d.lgs n. 150/2009⁶; pertanto, il Sistema si divide concettualmente in veri e propri sottosistemi, che si sviluppano rispetto a fasi

⁶ Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi descrive, all'art. 50, comma 1, così il ciclo della performance: "1. Il ciclo di gestione della performance è sviluppato in modo coerente e integrato con il sistema di pianificazione, controllo e rendicontazione dell'ente, articolato nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi, principalmente attraverso: - le linee programmatiche di mandato, approvate dal Consiglio comunale all'inizio del mandato amministrativo ai sensi dell'art. 6 dello Statuto comunale, che delineano gli indirizzi strategici per la successiva definizione e articolazione dei programmi della Relazione previsionale e programmatica; - la relazione previsionale e programmatica, in cui sono definiti e articolati i programmi da realizzare nell'arco del triennio e le risorse previste per la loro attuazione; - il piano esecutivo di gestione, approvato dalla Giunta, in cui sono esplicitati gli obiettivi assegnati ai dirigenti responsabili dei centri di costo e le correlate risorse, in coerenza con la relazione previsionale e programmatica; b) monitoraggio sull'andamento della gestione rispetto ai programmi ed agli obiettivi definiti nell'ambito del sistema integrato di pianificazione e programmazione, assicurato principalmente attraverso i seguenti strumenti: - la verifica sullo stato di attuazione delle linee programmatiche di mandato ex art. 6 dello Statuto comunale; - la ricognizione semestrale sullo stato di attuazione dei programmi ex art. 193 del TUEL e degli obiettivi di PEG; - i colloqui intermedi tra valutatore e valutato, nell'ambito del sistema di valutazione del personale dirigente e non dirigente dell'ente; c) rendicontazione dei risultati effettivamente conseguiti rispetto ai programmi e agli obiettivi definiti nell'ambito del sistema integrato di pianificazione e programmazione, svolta principalmente attraverso i seguenti strumenti: - la relazione della Giunta allegata al rendiconto ex art. 151, comma 6, del TUEL, con la quale l'organo esecutivo esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti; - il referto del controllo di gestione, redatto ai sensi dell'art. 198 del TUEL, con il quale la struttura preposta al controllo interno fornisce le conclusioni di tale controllo agli amministratori, ai responsabili dei servizi e alla Corte dei Conti; - le schede di rendicontazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione delle prestazioni del personale dirigente e non dirigente."

temporalmente e oggettivamente non coincidenti, ma interrelate e consequenziali l'una all'altra, come emerge dalla sottostante tabella.

Sottosistema	Riferimento normativo	Descrizione
sottosistema della programmazione della performance	Art. 4, comma 2, lett. a) e b) del d.lgs n. 150/2009	<i>“definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori” “collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse”</i>
sottosistema della implementazione della performance	Art. 4, comma 2, lett. c) del d.lgs n. 150/2009	<i>“monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi”</i>
sottosistema della misurazione della performance	Art. 4, comma 2, lett. d) del d.lgs n. 150/2009	<i>“misurazione [...] della performance, organizzativa e individuale”</i>
sottosistema di rappresentazione e rendicontazione della performance		<i>“rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi”</i>
sottosistema della valutazione della performance	Art. 4, comma 2, lett. d) del d.lgs n. 150/2009	<i>“[...] valutazione della performance, organizzativa e individuale”</i>
sottosistema della premiazione della performance	Art. 4, comma 2, lett. e) del d.lgs n. 150/2009	<i>“utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito”</i>
sottosistema della revisione del Sistema di misurazione e valutazione		

Programmazione

Premessa

La programmazione della performance, che costituisce la prima fase del ciclo, comprende l'effettuazione di quelle attività e l'attivazione di quegli strumenti che consentono, poi, in sede di misurazione della performance (tanto di quella organizzativa quanto di quella individuale), di avere gli elementi di raffronto per il calcolo della conformità o degli scostamenti tra quanto realizzato e quanto programmato.

La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target

Uno degli aspetti sui quali deve essere maggiormente posta l'attenzione, all'interno della fase di programmazione, è costituito dalla modalità di costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target, i tre perni della programmazione stessa. Già il d.lgs n. 150/2009, all'art. 5, fornisce precise indicazioni su come debbano essere costruiti gli obiettivi, stabilendo che essi devono essere: *“a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni*

omologhe; f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.”.

In generale, come indicato nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, l'obiettivo “È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

- i. l'obiettivo strategico (contenuto nella RPP): come indicato nella deliberazione n. 112/2010 della CIVIT, è un “Obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.”. Al concetto di obiettivo strategico, si collega strettamente quello di outcome che, come indicato nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, è “Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un outcome può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni)”. Il Comune di Brescia intende per “obiettivi strategici” le finalità triennali della RPP di cui alla Scheda 3.4 della Sezione 3 Programmi e progetti;
- ii. l'obiettivo operativo (contenuto nel PEG): come indicato nella deliberazione n. 112/2010 della CIVIT, “L'obiettivo operativo declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo”. A sua volta, l'obiettivo operativo può declinarsi in diversi modi:
 - a. come obiettivo di gruppo: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della CIVIT, si tratta di un “Obiettivo trasversale all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative”;
 - b. come obiettivo individuale: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della CIVIT, si tratta di un “Obiettivo legato alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione”;
 - c. come obiettivo organizzativo: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della CIVIT, si tratta di un “Obiettivo facente riferimento ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli”.

Gli obiettivi di cui alle lettere a) e b) fanno riferimento alla performance individuale; quello di cui alla lett. c) alla performance organizzativa.

Un altro aspetto assolutamente qualificante è la visione “a cascata” della programmazione, da intendersi nel senso che un obiettivo operativo deve essere “coperto” in termini di indirizzo dai livelli di programmazione che lo precedono (obiettivi strategici di RPP e di mandato).

Passando, poi, all'indicatore, come specificato nella deliberazione n. 112/2010 della CIVIT, per esso si intende “una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.)”.

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ‘ideali’.

Così come gli obiettivi anche gli indicatori devono essere validati. Nella validazione di un sistema di indicatori l'attenzione è molto spesso, o quasi esclusivamente, concentrata sulla sua

validità tecnica, ossia sulla capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che ci si propone di misurare. Più precisamente la validità tecnica richiama la predisposizione di un protocollo di rilevazione per ciascun indicatore che deve essere chiaramente prestabilito e che deve essere comunicato, come una sorta di carta d'identità, unitamente all'indicatore. In particolare, uno degli elementi della validità tecnica di maggior rilievo è costituito dall'attendibilità dell'indicatore che si basa sulla possibilità di garantire la verificabilità della provenienza dei dati da fonti informative certe ed accessibili. Nonostante l'importanza di tale caratteristica ne sono tuttavia individuabili almeno altre due di uguale rilievo: legittimazione e tempestività. La *legittimazione* si riferisce alla condivisione tra i portatori di interesse del sistema di indicatori proposto. Ciò deriva dalla considerazione che la performance delle amministrazioni pubbliche è necessariamente multidimensionale, per cui ogni dimensione della performance può possedere livelli di validità diversi in funzione di ciascuno stakeholder. Inoltre, un fattore essenziale della capacità informativa del sistema degli indicatori è la sua attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli stakeholder dell'ente; perché ciò avvenga è ovviamente necessaria la preventiva condivisione del sistema di indicatori con i propri interlocutori. Il principio di tempestività impone che gli indicatori devono essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.

Infine, il terzo elemento fondamentale nella costruzione degli obiettivi è il target che, come indicato nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, *“è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi”*. Il target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che il target possieda le seguenti caratteristiche:

- i. sia ambizioso, ma realistico;
- ii. sia quantificabile e misurabile;
- iii. i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- iv. siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- v. siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- vi. ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- vii. il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

In base a quanto indicato nella deliberazione n. 89/2010, sono errori da evitare i seguenti:

- i. genericità nella definizione degli obiettivi;
- ii. scarso orientamento strategico degli obiettivi;
- iii. assenza di indicatori associati agli obiettivi o indicatori poco chiari e attinenti;
- iv. mancata copertura di tutti gli ambiti rilevanti da parte degli indicatori di performance;
- v. eccessivo utilizzo di indicatori binari o di stato di avanzamento del piano di azione;
- vi. assenza di target associati agli indicatori o target poco sfidanti;
- vii. scarsa trasparenza ed accessibilità dei documenti contenenti gli obiettivi e gli indicatori (ex ante ed ex post);
- viii. scarso utilizzo del capitale informativo esistente;
- ix. assenza o carenza nell'attività di monitoraggio;
- x. scarsa integrazione dei processi di misurazione, controllo e valutazione;
- xi. scarsa o non coerente esplicitazione delle finalità del Sistema di misurazione della performance;
- xii. scarso legame tra risorse impiegate e risultati ottenuti;

- xiii. scarsa considerazione delle risultanze dei Sistemi di misurazione ai fini dell'attivazione di logiche di gestione del cambiamento.

L'utilizzo della programmazione esistente

La programmazione della performance organizzativa ed individuale può essere assolta, per la parte organizzativa e quella individuale degli obiettivi, dagli strumenti e dai processi di programmazione già previsti per gli enti locali soprattutto dal TUEL (fatto salvo gli opportuni adattamenti già anticipati nel precedente capitolo). Questa impostazione è confermata da appositi indirizzi interpretativi formulati tanto dall'ANCI quanto dall'UPI, e fatti propri anche dalla CIVIT.

Implementazione

Il sottosistema che qui viene chiamato "implementazione della performance" corrisponde alla fase che nel d.lgs n. 150/2009, all'art. 4, comma 2, lett. c, è indicata come "*monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi*". Questa fase, solitamente, è la più sottovalutata nei Sistemi di misurazione e valutazione ed è, al più, confinata all'adattamento in corso d'anno della programmazione al solo scopo di far sì che, a consuntivo, tutti gli obiettivi delle amministrazioni risultino, quantomeno formalmente, raggiunti. In realtà, l'importanza e il significato dell'implementazione, che corrisponde più correttamente alla manutenzione della programmazione annuale e pluriennale al fine di migliorare concretamente la performance (e non di far risultare un miglioramento della performance), sono testimoniati anche da quanto il già citato d.lgs n. 150/2009 stabilisce all'art. 6: "*1. Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio. 2. Ai fini di cui al comma 1, gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.*".

Di seguito, si procederà, dunque, ad analizzare la fase in parola rispetto alle sue dimensioni principali, ovvero quella temporale (intra-annuale o inter-annuale) e quella della prospettiva dell'implementazione (ri-programmazione o adeguamento attività).

Gli scostamenti che si rilevano nella fase dell'implementazione possono essere visti da due prospettive diverse:

- i. la prima è quella della ri-programmazione: rispetto alla programmazione effettuata inizialmente, si rileva la necessità di effettuare una revisione degli obiettivi in generale, oppure dei soli indicatori o dei target degli obiettivi stessi, in quanto non più rispondenti alla situazione in essere a causa di eventi esogeni (che possono essere ricondotti, ad esempio, ad un mutamento del quadro normativo o della volontà di altri soggetti, ecc.) o endogeni (che possono essere ricondotti, ad esempio, ad un mutamento delle priorità politiche, ad un mutamento del quadro finanziario del Comune, ecc.);
- ii. la seconda è quella dell'adeguamento delle attività: in questo caso, diversamente dalla prospettiva precedente, non si tratta di modificare la programmazione, che risulta, quindi, essere ancora valida nei suoi contenuti, bensì si tratta di mettere in campo delle azioni per far sì che performance venga realizzata come previsto qualora si sia eventualmente rilevato, invece, che non sta andando come programmato. Questo intervento è effettuato per evitare che a fine anno la performance non sia raggiunta o lo sia solo parzialmente.

La fase dell'implementazione non si colloca, dal punto di vista temporale, in un unico specifico momento, ma, al contrario, almeno tendenzialmente in due momenti principali:

- i. intra-annuale: in corso d'anno, in modo particolare in sede di rilevazione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti (ma anche ogni qualvolta si riveli esserci la necessità);
- ii. inter-annuale: tenendo conto del fatto che la programmazione negli enti locali si sviluppa in un'ottica triennale, è importante che le risultanze della misurazione dei risultati ottenuti (in termini di performance tanto organizzativa quanto individuale) nell'anno di riferimento servano per rivedere e adeguare la programmazione e le attività dell'anno successivo.

La combinazione delle due dimensioni appena descritte genera quattro diverse casistiche, che vengono descritte nella sottostante matrice.

Dimensioni dell'implementazione		Prospettive	
		Ri-programmazione	Adeguamento attività
Temporale	Intra-annuale	Modifica degli obiettivi strategici, operativi o gestionali a seguito della rilevazione di scostamenti	Attivazione di ulteriori azioni per raggiungere gli obiettivi fissati qualora, in corso d'anno, si rilevi un andamento che prefiguri la possibilità di un mancato raggiungimento.
	Inter-annuale	Revisione della programmazione triennale dell'Ente a seguito dei risultati della misurazione annuale della performance.	Recupero, nell'arco di un periodo pluriennale, della performance non raggiunta o solo parzialmente raggiunta nell'anno di riferimento.

Misurazione e valutazione

La misurazione deve avvenire attraverso la rilevazione delle risultanze dei sistemi di indicatori utilizzati per il monitoraggio e la consuntivazione della performance individuale ed organizzativa.

Tali indicatori dovranno soddisfare i requisiti della:

- validità tecnica (l'indicatore deve misurare correttamente la performance conseguita);
- tempestività (l'indicatore deve poter essere misurato in tempi idonei per la valutazione).

La misurazione costituisce il punto di partenza della valutazione. Per giungere ad essa, la misurazione dovrà essere integrata anche da considerazioni di carattere qualitativo.

L'output del processo di misurazione costituisce l'input del conseguente e successivo processo di valutazione. L'aspetto più complesso nel passaggio dalla misurazione alla valutazione è costituito da quei casi nei quali la valutazione non è direttamente proporzionale alle risultanze della misurazione.

Rispetto agli elementi da sottoporre alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa ed individuale, gli scostamenti tra la misurazione e la valutazione possono avvenire per le seguenti ragioni:

- i. per decisioni assunte *ex ante* (essendo fissate preventivamente sono caratterizzate da ampia discrezionalità in sede di decisione, ma sono, poi, suscettibili di applicazione automatica):
 - a. per la performance organizzativa:
 - i. l'attribuzione di valori di rilevanza diversi per i vari ambiti ed elementi rispetto ai quali è valutata la performance organizzativa (che è realizzata a preventivo con apposita specificazione nel PEG);
 - ii. l'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle unità organizzative (che è realizzata a preventivo con apposita specificazione nel piano esecutivo di gestione -PEG);
 - b. per la performance individuale:

- i. la costruzione di una griglia valutativa per la capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori che non sia direttamente proporzionale al dato misurato (come da documento di indirizzo del direttore generale);
 - ii. l'attribuzione di valori di rilevanza diversi agli obiettivi assegnati;
 - iii. l'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle persone in obiettivi diversi;
- ii. per decisioni assunte *ex post* (sono soggette ad un elevato grado di discrezionalità da parte del Nucleo di valutazione, ma debbono essere adeguatamente motivate ed essere ricondotte, per quanto possibile, alle problematiche sotto evidenziate):
 - a. per la performance individuale:
 - i. particolare innovatività dell'obiettivo da raggiungere, con conseguente incertezza delle effettive possibilità di adeguato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai criteri di misurazione adottati;
 - ii. riscontro di una parziale inadeguatezza dei parametri di misurazione, che richiedono un adeguamento della valutazione;
 - iii. sopravvenienza di elementi esogeni oggettivi e non controllabili dall'Ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno ad un adeguamento di obiettivi, indicatori e target;
 - iv. sopravvenienza di elementi endogeni oggettivi e non controllabili dall'Ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno ad un adeguamento di obiettivi, indicatori e target;
 - v. considerazioni relative a particolari circostanze che vedano coinvolto il soggetto valutato;
 - vi. la considerazione del diverso apporto partecipativo nella realizzazione di un obiettivo (da rilevarsi, comunque, a consuntivo sulla base dell'unità di misura stabilita a preventivo). Per la questione della valutazione del diverso apporto partecipativo dei dipendenti, tale rilevazione verrà effettuata direttamente dai dirigenti responsabili del personale in questione.
 - b. per la performance organizzativa: considerazioni analoghe a quelle della performance individuale.

Al contrario, le valutazioni coincidono (nel senso che sono direttamente proporzionali) con il risultato delle misurazioni nel caso dei comportamenti organizzativi.

In ogni caso, le circostanze di scostamento *ex post* appena evidenziate, dovranno essere minimizzate con i correttivi da attuare in corso d'anno, che possono prevedere la riscrittura di obiettivi, indicatori o target o la loro modifica.

Il lavoro del Nucleo di valutazione consiste nel prendere le seguenti decisioni:

- confermare il dato scaturente dalla misurazione, corretto dai fattori ponderativi stabiliti *ex ante*)
- laddove la scala di punteggio preveda un range di minimo e massimo, scegliere che valore attribuire all'interno di tali punteggi;
- applicare, *ex post*, il suo potere discrezionale valutando diversamente i risultati della misurazione (in questo caso la scelta deve essere debitamente motivata).

Rappresentazione e rendicontazione

La rappresentazione (e rendicontazione della performance) non costituisce una vera e propria fase del ciclo della performance anche se, intuitivamente, di primo acchito parrebbe essere logico collocarla nella fase finale del ciclo; in realtà, la rappresentazione è una azione che si esplica in ogni fase del ciclo per garantire la dovuta trasparenza allo stesso. In generale, la

rappresentazione dei risultati raggiunti in termini di performance organizzativa ed individuale ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo, ma anche, i principali stakeholder esterni del Comune. Come chiarito, anche, dall'UPI, *“la redazione della relazione sulla performance, deve prendere dai documenti di rendicontazione esistenti, in forma sintetica e chiaramente comprensibile, gli elementi di interesse per il cittadino utente, quali i più significativi risultati sulla performance dell'ente, gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, le azioni correttive intraprese nel corso dell'anno. La Relazione sulla performance dovrà essere validata dal Nucleo di valutazione, che attraverso tale attività, accerta la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi predeterminati con il Piano della performance per essere successivamente sottoposta alla Giunta per l'approvazione. Tale Relazione dovrà essere pubblicata sul sito web del Comune al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi di trasparenza”*.

Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Normativa e regolamento

I riferimenti normativi e regolamentari per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono i seguenti:

- l'art. 8 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 104/10 della Civit;
- le Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance;
- l'art. 48 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Brescia.

Definizioni

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità, comunque denominata, o l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Ambiti organizzativi di riferimento

La performance organizzativa può essere misurata e valutata:

- a livello generale di ente;
- a livello di area di responsabilità (struttura organizzativa o programmi).

La scelta del livello di misurazione e valutazione della performance organizzativa verrà effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno del piano esecutivo di gestione (PEG). In tale sede si sceglierà se considerare unicamente indicatori a livello generale di ente, se invece focalizzarsi anche su indicatori relativi a specifiche aree di responsabilità (o entrambe le soluzioni).

Ambiti di misurazione e valutazione della performance

I macro ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, identificati dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T. sono:

- il grado di attuazione della strategia;

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Identificare strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatori di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie	<ul style="list-style-type: none">- Relazione previsionale e programmatica- Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00)- Bilancio sociale

- connessi impatti sui bisogni;

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Valutare gli impatti generati dall'azione dell'ente	Efficacia finale	Indicatori di <i>outcome</i> relativi ai diversi programmi	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione previsionale e programmatica - Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00) - Bilancio sociale - Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche

- il portafoglio delle attività e dei servizi;

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi	Quantità	Parametri sul volume di output	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei servizi erogati - Piano esecutivo di gestione - <i>Report</i> del controllo di gestione - Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - <i>Report</i> sui tempi <i>standard</i> dei procedimenti amministrativi - <i>Customer satisfaction</i> interna ed esterna
	Efficienza	Indicatori di efficienza	
	Efficacia intermedia	Standard di qualità	
Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli <i>standard</i> dichiarati		Esiti dei processi di certificazione della qualità	
Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti		Tempestività dei procedimenti amministrativi	
Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati		Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	

- lo stato di salute dell'amministrazione;

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali ed erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico-finanziario e di sviluppo duraturo	Equilibrio economico-finanziario	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto degli equilibri di bilancio - Rispetto del patto di stabilità - Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale - Analisi delle entrate - Analisi delle spese - Livello e tipologia di indebitamento - Indici di natura economica - Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> - Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio - Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali - Modulistica di riferimento per il patto di stabilità - Relazione al rendiconto di gestione - Contabilità analitica - Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art. 2, cc. 594 e segg. Lg. 244/07)

	Sviluppo organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto - Composizione e livello di professionalità del personale - Formazione e sviluppo delle competenze - Benessere organizzativo - Pari opportunità - Tecnologia e ICT 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Check up</i> organizzativi - <i>Report</i> sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione - Conto annuale del personale - Indagini sul benessere organizzativo - Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità
	Sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - N. di strumenti ed iniziative durature di <i>stakeholder engagement</i> - N. di servizi oggetto di analisi di <i>customer satisfaction</i> rispetto al totale - Valutazione della qualità delle iniziative di <i>stakeholder engagement</i> attivate - Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilancio sociale - Carte dei servizi - Sistemi di gestione della qualità - Sistemi di <i>stakeholder engagement</i> (AA1000) - Questionari ed indagini sulla qualità dei processi di <i>stakeholder engagement</i> attivati

- i confronti con altre amministrazioni.

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
<p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte</p> <p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e <i>ranking</i> definiti a livello regionale/nazionale</p>	<p>Profili di risultato riferiti ai macro ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni</p> <p>Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati a livello regionale/nazionale</p>	<p>Indicatori definiti da progetti e strumenti di <i>benchmarking</i> sviluppati a livello locale</p> <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati ai fini dell'attuazione del D.Lgs.150/09 (ANCI, Formez, ecc.)</p> <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Report</i> relativi alle analisi di <i>benchmarking</i> effettuate - Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai <i>ranking</i> presi come riferimento per la valutazione.

La rilevanza di ciascun macro-ambito deve essere definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento. Tale rilevanza, quindi, va scelta nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo permettono la misurazione di un dato ambito di performance organizzativa?) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

La pesatura in oggetto verrà effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno del piano esecutivo di gestione (PEG).

Modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune e dei Settori/Unità di staff

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun ambito. A ciascun indicatore è associato un target, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Come detto, la rilevanza di ciascun ambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Indipendentemente dal numero e dalla tipologia di indicatori scelti, ed a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi relativa alla performance realizzata. Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questa misura di sintesi è quello rappresentato in tabella 1.

Innanzitutto, come già chiarito, a ciascun ambito va associato un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione ex ante). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni target viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei target dei singoli indicatori.

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa/ente viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Tabella 1.- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)	Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato per unità organizzativa
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni						
Portafoglio dei servizi erogati						
Stato di salute dell'amministrazione						
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni						
	100%					X%

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente.

Tabella 2.- Scheda di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio in esito della misurazione	Valutazione della performance organizzativa e motivazione di un eventuale scostamento tra misurazione e valutazione	Punteggio in esito alla valutazione
Da 90 a 100%		Da 9,5 a 10			
Da 80 a 90%		Da 8,5 a 9,5			Da 8,5 a 9,4
Da 70 a 80%	X	Da 7,5 a 8,5	7,5 – 8,4 punti	Vedi nota allegata	Da 7,5 a 8,4
Da 65 a 70%		Da 6,5 a 7,5			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		Da 6 a 6,5			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

NB: l'estremo superiore del punteggio di fascia è escluso dalla fascia stessa.

Il punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

Il Nucleo di valutazione, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione, dovrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione, con un eventuale margine di manovra all'interno della fascia;
- attribuire un punteggio di valutazione della performance organizzativa riferito alle fasce immediatamente inferiore o superiore, motivando debitamente la scelta.

Il percorso di definizione della performance organizzativa attesa e conseguita

Definizione della performance organizzativa attesa (all'interno del PEG)	Attori organizzativi					Note
	NDV	DIR	DG	Giunta	Sindaco	
Proposta di pesatura degli ambiti di performance organizzativa			X			Sentita la conferenza dei capi area
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X					
Proposta di indicatori e target di performance organizzativa			X			Con l'ausilio della struttura di supporto al NDV
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X					
Approvazione del piano esecutivo di gestione (PEG)				X		
Misurazione della performance organizzativa (report finale del PEG del controllo di gestione)	NDV	DIR	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al NDV
Validazione della Relazione sulle performance	X					
Approvazione della Relazione sulle performance entro il 30 giugno				X		
Valutazione della performance organizzativa	NDV	DIR	DG	Giunta	Sindaco	Note
Valutazione della performance organizzativa entro 30 giorni dall'approvazione della relazione sulla performance	X					Con l'ausilio della struttura di supporto del NDV

Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale

Normativa e regolamento

I riferimenti normativi e regolamentari per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore Generale sono i seguenti:

- l'art. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;
- le Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance.

Definizioni

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore Generale è collegata:

- a) all'esito della performance individuale dei responsabili di area, ponderata relativamente al peso della loro posizione (50%);
- b) ai risultati ottenuti dal Direttore e specificati in apposita relazione di fine esercizio (50%).

Il percorso di definizione della performance individuale del Direttore generale

Valutazione della performance (scheda ex post di valutazione)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Definizione delle relazione sui risultati conseguiti			X			
Proposta di valutazione della performance del Direttore generale	X					
Valutazione della performance del Direttore generale					X	

NB: la proposta di valutazione verrà presentata dai soli componenti esterni del Nucleo di valutazione.

Misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario generale

Normativa e regolamento

I riferimenti normativi e regolamentari per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario Generale sono i seguenti:

- Part. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;
- le Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance.

Definizioni

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario Generale è collegata:

- all'esito della performance individuale relativa agli obiettivi assegnati preventivamente dal Sindaco (50%);
- e/o ai comportamenti organizzativi tenuti con riferimento alle sue funzioni istituzionali e coerentemente a quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro (come indicato nella sottostante tabella) (50%).

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate	
Componenti	Descrizione
<u>FUNZIONI ISTITUZIONALI</u>	Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta
	Attività rogatoria
<u>FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE</u>	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione
	Incarichi gestionali permanenti
	Eventuali incarichi speciali
<u>COMPORTEMENTO PROFESSIONALE</u>	Qualità dell'azione professionale
	Apporto in termini di impegno profuso
	Capacità di gestione del tempo/lavoro
	Capacità relazionali e di coordinamento
	Capacità di risolvere i problemi della struttura

Il percorso di definizione della performance individuale del Segretario generale

Valutazione della performance (scheda ex post di valutazione)	NDV	Dir	SG	Giunta	Sindaco	Note
Definizione delle relazione sui risultati conseguiti			X			
Proposta di valutazione della performance del Segretario generale	X					
Valutazione della performance del Segretario generale					X	

Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

Normativa e regolamento

I riferimenti normativi e regolamentari per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti sono i seguenti:

- l'art. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;
- le Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance;
- l'art. 49 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Brescia.

Definizioni

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- ad indicatori di performance organizzativa;
- ad obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e target;
- a comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza di tali driver è definita attraverso la loro pesatura che verrà effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno di apposita direttiva del Direttore Generale.

Driver di valutazione	Peso %
Performance organizzativa	
Obiettivi individuali	
Comportamenti organizzativi	
<i>Totale peso</i>	<i>100%</i>

Tale rilevanza è definita percentualmente secondo i seguenti *range*:

- *performance* organizzativa © dal 10% al 30%;
- *performance* individuale © almeno dal 70% al 90%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (staff, line, studio e ricerca, ecc.).

La *performance* individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi li gradua secondo i seguenti *range*:

- obiettivi ☉ da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi ☉ da 70 a 30%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- tipologia della posizione considerata (staff, line, studio e ricerca, ecc.);
- ciclo di vita della posizione.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun responsabile, i pesi di detti driver di valutazione.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* sono:

- a) definite le pesature dei macro ambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori ed i target (che confluiranno nel piano esecutivo di gestione-PEG);
- b) definiti gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (che confluiranno nel piano esecutivo di gestione (PEG) e nella scheda individuale di valutazione del dirigente);
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dirigente).

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Direttore generale e dal dirigente valutato.

a) *Macro ambiti di performance organizzativa*

Si veda la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

b) *Obiettivi individuali*

Gli obiettivi individuali inseriti nel piano esecutivo di gestione (PEG) per poter rientrare nella scheda individuale di valutazione (ed essere quindi ammessi alla premialità) devono:

- essere selezionati, pesati e non superare le 5 unità;
- essere rappresentati secondo i principi dell'art. 5, c. 2, del D. Lgs. n. 150/09.

Per favorire una redazione degli obiettivi che sia in linea con le indicazioni del D. Lgs. 150/09 è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli stakeholder e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e target il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

A tal fine gli obiettivi selezionati dal piano esecutivo di gestione (PEG) potranno essere rappresentati secondo il seguente schema.

	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori (*)	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

(*) la valutazione di tale tipologia per i responsabili di area risulta dalla media ponderata (sul n. di dipendenti) delle valutazioni conseguite dai responsabili di settore relativamente alla medesima voce di comportamento.

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance*, viene effettuata la valutazione del dirigente.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato.

Valutato e Nucleo di valutazione devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

NB: In caso di non definizione di altri obiettivi, la valutazione degli obiettivi dei responsabili di area (relativamente agli obiettivi dei dirigenti di loro riferimento) è costituita dalla media ponderata (sul peso delle posizioni dirigenziali) delle valutazioni conseguite dai responsabili di settore relativamente agli obiettivi individuali.

Il percorso di definizione della performance individuale dei dirigenti, attesa e conseguita

Pesatura tra performance organizzativa ed individuale	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di pesatura nel rapporto tra performance organizzativa e individuale			X			
All'interno della performance individuale , proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti			X			
Validazione delle pesature	X					
Definizione della performance organizzativa attesa (all'interno del PEG)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di pesatura degli ambiti di performance organizzativa			X			Sentita la conferenza dei capi area
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X					
Proposta di indicatori e target di performance organizzativa			X			Con l'ausilio della struttura di supporto al NDV
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X					
Approvazione del PEG				X		
Definizione della performance individuale attesa (all'interno delle schede di valutazione)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta pesata di obiettivi individuali tratti dal PEG, indicatori e target			X			Sentiti i dirigenti
Proposta pesata delle selezione di comportamenti organizzativi			X			Sentiti i dirigenti
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti	X					
PEG	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di PEG			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione del PEG	X					
Approvazione del PEG				X		
Scheda di valutazione ex ante	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Definizione della scheda di valutazione ex ante (entro 30 gg dal PEG)			X			Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione (entro 30 gg dal PEG)		X				Successiva trasmissione delle schede al NDV da parte della struttura di supporto al NDV
Relazione sulla performance	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle performance	X					
Approvazione della Relazione sulle performance				X		
Valutazione della performance (scheda ex post di valutazione)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di valutazione della performance	X					Sulla base delle risultanze della

organizzativa per ciascun dirigente						relazione sulla performance
Proposta di valutazione della performance individuale – risultati	X					Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance
Proposta di valutazione della performance individuale – comportamenti organizzativi			X			Sentiti i capi area
Valutazione della performance dei dirigenti	X					

Misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa

Normativa e regolamento

I riferimenti normativi e regolamentari per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità sono i seguenti:

- Part. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;
- le Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance;
- Part. 49 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Brescia.

Definizioni

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è collegata:

- ad indicatori di performance organizzativa;
- ad obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e target;
- a comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza di tali driver è definita attraverso la loro pesatura che verrà effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno del piano esecutivo di gestione (PEG)

Driver di valutazione	Peso %
Performance organizzativa	
Obiettivi individuali	
Comportamenti organizzativi	
<i>Totale peso</i>	<i>100%</i>

Tale rilevanza è definita percentualmente secondo i seguenti *range*:

- *performance* organizzativa © dal 10% al 30%;
- *performance* individuale © almeno dal 70% al 90%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (staff, line, studio e ricerca, ecc.).

La *performance* individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi li gradua secondo i seguenti *range*:

- obiettivi © da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi © da 70 a 30%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- tipologia della posizione considerata (staff, line, studio e ricerca, ecc.);
- ciclo di vita della posizione.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun responsabile i pesi di detti driver di valutazione.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* sono:

- a) definite le pesature dei macro ambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori ed i target (che confluiranno nel PEG);
- b) definiti gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione della posizione organizzativa);
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione della posizione organizzativa).

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Dirigente e dal valutato.

a) *macro ambiti di performance organizzativa*

Si veda la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

b) *Obiettivi individuali*

Gli obiettivi individuali, per poter rientrare nella scheda individuale di valutazione (ed essere quindi ammessi alla premialità), devono essere rappresentati secondo i principi dell'art. 5, c. 2, del D. Lgs. n. 150/09.

Per favorire una redazione degli obiettivi che sia in linea con le indicazioni del D. Lgs. 150/09, è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli *impatti dell'azione amministrativa*;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e target il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

A tal fine, gli obiettivi selezionati dal piano esecutivo di gestione (PEG) dovranno essere rappresentati secondo il seguente schema.

Cognome/nome dirigente	Settore/unità di staff	OBIETTIVI 2011					PESO OBIETTIVO
		1 Stakeholder finale	2 Definizione dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	3 Eventuale Stakeholder intermedio	4 Obiettivo di performance	5 Indicatore di risultato con valore atteso al 31/12/2011	

c) *Comportamenti organizzativi*

Le tipologie di comportamenti organizzativi sono così individuate:

- *governance* esterna e comunicazione;
- pianificazione e controllo;
- organizzazione e gestione del personale;
- valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto, e che possono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio nella Direttiva del Direttore Generale:

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- anche in modo differenziato per ciascun titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance attesa</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nell'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09	
	<i>Qualità e tempestività nella rappresentazione della performance conseguita</i>	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della performance conseguita	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	

	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance*, viene effettuata la valutazione della posizione organizzativa.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Valutato e dirigente valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Il percorso di definizione della performance individuale delle posizioni organizzative, attesa e conseguita

Pesatura tra performance organizzativa ed individuale	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di pesatura nel rapporto tra performance organizzativa e individuale		X				
All'interno della performance individuale, proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti		X				
Validazione delle pesature	X					
Definizione della performance organizzativa attesa (all'interno del PEG)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di pesatura degli ambiti di performance organizzativa			X			Sentita la conferenza dei capi area
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X					
Proposta di indicatori e target di performance organizzativa			X			Con l'ausilio della struttura di supporto al NDV
Validazione di indicatori/parametri e target	X					

di performance organizzativa						
Approvazione del PEG				X		
Definizione della performance individuale attesa (all'interno delle schede di valutazione)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori e target		X				Sentite le PO
Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi		X				Sentite le PO
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti	X					
PEG	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di PEG			X			
Validazione del PEG	X					
Approvazione del PEG				X		
Scheda di valutazione ex ante	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Definizione della scheda di valutazione ex ante (entro 30 gg dal PEG)			X			Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione (entro 30 gg dal PEG)		X				Successiva trasmissione delle schede al NDV da parte della struttura di supporto al NDV
Relazione sulla performance	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle performance	X					
Approvazione della Relazione sulle performance				X		
Valutazione della performance (scheda ex post di valutazione)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di valutazione della performance organizzativa per ciascuna PO	X					Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance
Proposta di valutazione della performance individuale – risultati		X				Sulla base delle risultanze dei report sugli obiettivi
Proposta di valutazione della performance individuale – comportamenti organizzativi		X				
Valutazione della performance dei dirigenti		X				

Misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

Normativa e regolamento

I riferimenti normativi e regolamentari per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente sono i seguenti:

- l'art. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;
- le Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance;
- l'art. 49 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Brescia.

Definizioni

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti è collegata:

- ad obiettivi di gruppo monitorati attraverso indicatori e target;
- a comportamenti organizzativi.

La rilevanza di tali driver è definita come stabilito nella tabella sottostante.

Driver di valutazione	Peso %
Obiettivi di gruppo	Da 25% a 75%
Comportamenti organizzativi	Da 75% a 25%
<i>Totale peso</i>	<i>100%</i>

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* sono:

- a) definiti gli obiettivi di gruppo, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (che confluiranno nel PEG) e nella scheda individuale di valutazione del dipendente);
- b) i comportamenti organizzativi attesi (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dipendente).

La fase ex ante trova rappresentazione nella scheda di valutazione ex ante firmata dal Responsabile di Settore/Unità di staff e dal dipendente valutato.

a) Obiettivi di gruppo

Gli obiettivi di gruppo, riportati poi nella scheda individuale di valutazione (per essere quindi ammessi alla premialità) sono misurati e valutati rispetto agli indicatori e ai target del portafoglio dei servizi (vedasi paragrafo sulla performance organizzativa e la sottostante tabella esplicativa) del Settore/Unità di staff di appartenenza riportati nel Piano esecutivo di gestione.

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli <i>standard</i> dichiarati Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati	Quantità	Parametri sul volume di output	<ul style="list-style-type: none"> - Mappa dei servizi erogati - Piano esecutivo di gestione - <i>Report</i> del controllo di gestione - Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - <i>Report</i> sui tempi <i>standard</i> dei procedimenti amministrativi - <i>Customer satisfaction</i> interna ed esterna
	Efficienza	Indicatori di efficienza	
	Efficacia intermedia	Standard di qualità Esiti dei processi di certificazione della qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	

NB: per quanto riguarda l'anno 2012, nei casi nei quali vi siano Settori/Unità di staff che non abbiano già in uso gli strumenti di cui alla soprastante tabella e adeguati sistemi di rilevazione e reportistica relativamente agli stessi, gli obiettivi di gruppo consistono, secondo le modalità stabilite ex ante dal Direttore Generale (sentiti i Responsabili di Settore/Unità di staff):

- nella predisposizione di detti strumenti e sistemi di rilevazione e reportistica al fine di arrivare nel 2013 (nell'ottica di una progressiva implementazione dei sistemi di performance management) a utilizzare in tutto l'Ente il portafoglio dei servizi;
- oppure negli indicatori di attività del centro di responsabilità di riferimento (così come definiti all'interno del PEG);
- oppure in altri obiettivi specificamente definiti.

Agli obiettivi di gruppo possono essere associati altre tipologie di obiettivi (da valutare sempre in relazione alla % di raggiungimento ed al grado di apporto quali-quantitativo individuale).

Tali obiettivi sono quelli:

- ex art. 208 del CDS;
- quelle ex art. 15, c. 5 del CCNL 1.4.1999.

All'interno del piano esecutivo di gestione (PEG) tali obiettivi vanno indicati in forma sintetica (denominazione dell'obiettivo e centro di responsabilità di riferimento). Le ulteriori specifiche dovranno essere definite nella relativa modulistica.

b) Comportamenti organizzativi

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
Attenzione all'utenza	Capacità di soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni al fine di realizzare servizi di qualità	tutti	Il dipendente si rapporta in modo talvolta conflittuale con l'utenza, non riuscendo così a fornire un servizio qualitativamente adeguato. Il linguaggio e le modalità di comportamento in presenza degli utenti non sono sempre in linea con il ruolo ricoperto. Sovente non è puntuale e tempestivo nell'offrire all'utenza le risposte richieste. È limitato, quindi, il contributo offerto al proprio ufficio nella realizzazione dei servizi di competenza.	Il dipendente adempie alle richieste dell'utenza in modo sufficientemente adeguato. Si relaziona con gli utenti in modo educato e corretto. Talvolta non è tempestivo e puntuale nelle risposte fornite e nel rendere gli adempimenti richiesti. Nel complesso, il dipendente fornisce un discreto contributo alla realizzazione di buoni servizi all'utenza.	Il dipendente comprende i bisogni e le esigenze dell'utenza, dando una risposta adeguata. Si relaziona con gli utenti in modo educato e corretto. È ordinariamente tempestivo e puntuale nelle risposte fornite e nel rendere gli adempimenti richiesti. Nel complesso, il dipendente fornisce un adeguato contributo alla realizzazione di buoni servizi all'utenza.	Il dipendente comprende i bisogni e le esigenze dell'utenza, soddisfacendone ottimamente le attese. Si relaziona con gli utenti in modo educato e corretto. È sempre tempestivo e puntuale nelle risposte fornite e nel rendere gli adempimenti richiesti. Nel complesso, il dipendente fornisce un buon contributo alla migliore percezione del servizio da parte dell'utenza.	Il dipendente è in grado di anticipare i bisogni e le esigenze dell'utenza, trovando in autonomia buone soluzioni in linea con le attese dell'utenza stessa. Non solo si relaziona con gli utenti in modo educato e corretto, ma utilizza anche un linguaggio appropriato ed efficace. È tempestivo e puntuale nelle risposte fornite e nel rendere gli adempimenti richiesti, migliorando le tempistiche e gli standard qualitativi prefissati. Nel complesso, il dipendente fornisce il massimo contributo ad un'eccellente percezione del servizio da parte dell'utenza. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante nei rapporti con gli utenti e nei servizi agli stessi prestati.	Il dipendente: <ul style="list-style-type: none"> – si rende disponibile all'utente ed è reperibile dallo stesso con facilità? – per rapportarsi con gli utenti utilizza il canale di comunicazione più opportuno? – comprende i bisogni dell'utenza? Lo fa autonomamente o a seguito di intervento dei superiori, dei colleghi o dell'utenza stessa? – riesce ad anticipare bisogni ed esigenze, anche inesprese, degli utenti? – riesce ad individuare, nel lungo periodo, le evoluzioni delle necessità dell'utenza, sia in termini quantitativi (quanti utenti ci saranno?) che in termini qualitativi (di che servizi avranno bisogno?)? – sa rispondere in autonomia all'utente o necessita dell'aiuto dei superiori o dei colleghi? – risponde nei tempi prescritti alle richieste degli utenti? È in grado di migliorare detta tempistica? Per adempimenti che si sviluppano nel tempo, tiene aggiornato l'utente? – a fronte di materie non di sua stretta competenza, sa guidare l'utente all'ufficio competente? – si assume eventuali responsabilità nei confronti dell'utenza o tende ad individuare altri soggetti come responsabili? – si è mai rapportato in modo conflittuale con qualche utente? – è stato mai oggetto, in positivo o negativo, di

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
								<p>segnalazioni o reclami da parte degli utenti? Il servizio nel suo complesso reso all'utenza è stato oggetto di reclami per disservizi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - rispetta quanto prescritto dal Codice di comportamento in tema di rapporti con l'utenza? - contribuisce in modo significativo a rendere un servizio di qualità? Eventuali indagini di customer satisfaction dimostrano una soddisfazione da parte dell'utenza per i servizi resi? - utilizza un linguaggio consono alla tipologia di utenza con cui si rapporta? - è corretto, educato e gentile? <p>Parte aggiuntiva per educatori asili nido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dimostra capacità di interazione ed integrazione tra adulti? - dimostra capacità affettivo-relazionali con i bambini? - è disponibile all'accoglienza e alla comprensione delle esigenze delle famiglie? - mostra capacità di ascolto, dialogo e confronto reciproco? <p>Parte aggiuntiva per insegnante di scuole dell'infanzia e insegnante di scuole dell'infanzia specializzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ha la capacità di proporsi attivamente e di rilevare e sottolineare i bisogni degli utenti, anche modificando le iniziative e le attività didattiche in considerazione di situazioni

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
								particolari? – garantisce l'efficacia della proposta educativa e dei percorsi attivati in relazione al bambino, ai suoi bisogni formativi, alle sue tappe evolutive, coerentemente con le finalità indicate dagli orientamenti? – evidenzia capacità di programmare, secondo scadenze previste, le attività didattiche ed i percorsi individualizzati nel rispetto dei tempi e dei bisogni del bambino? – evidenzia capacità di pianificare momenti di incontro? Parte aggiuntiva per assistenti sociali: – assicura un buon livello di soddisfazione dell'utenza diretta e indiretta relativamente alle funzioni di accoglienza, gestione delle emergenze, individuazione delle priorità, gestione dei casi?
Flessibilità	Capacità di adattare la propria prestazione lavorativa alle esigenze della struttura organizzativa	tutti	Il dipendente esegue il proprio lavoro in modo standardizzato senza modificare le modalità attuative necessarie sia nel breve periodo che nel lungo periodo. Mostra una certa resistenza nel modificare i propri compiti e nel fare fronte alle attività dell'ufficio che non	Il dipendente è in grado di modificare il proprio modo di lavorare, ma esegue il lavoro in modo standardizzato senza modificare le modalità attuative necessarie nel breve periodo a far fronte al cambiamento. Accetta di modificare i propri compiti e di fare	Il dipendente è in grado di modificare il proprio modo di lavorare in relazione alle richieste ed alle indicazioni dei superiori. Accetta regolarmente il cambiamento della propria organizzazione del lavoro, sia nel breve che nel medio	Il dipendente è in grado di modificare il proprio modo di lavorare tempestivamente quando si genera una specifica necessità. Accetta prontamente e con disponibilità i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro avanzando proposte per il miglioramento del	Il dipendente è in grado di modificare il proprio modo di lavorare senza necessità di specifica richiesta anticipando le esigenze dell'ufficio. Si adatta al variare dell'intensità lavorativa autonomamente, manifestando notevole flessibilità anche nella gestione degli orari. Accetta con notevole disponibilità di modificare i	Il dipendente: – accetta di adattare gli orari di lavoro in relazione agli ottimali orari di servizio indicati dal proprio responsabile? È disponibile anche ad adattamenti ricorrenti nel tempo? – effettua detto adattamento anche in autonomia, laddove possibile? – elabora il proprio piano ferie tenendo conto delle esigenze dell'ufficio, dei picchi di attività e coordinandosi con gli altri colleghi? – rispetta il proprio piano ferie?

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
			siano di stretta competenza. Ha difficoltà ad accettare nuove situazioni. È tendenzialmente ostile ad una gestione flessibile degli orari e dell'organizzazione del lavoro.	fronte alle attività dell'ufficio che non siano di stretta competenza solo in caso di direttiva da parte del proprio superiore. Accetta le nuove situazioni con poco entusiasmo e manifesta una limitata disponibilità ad una gestione flessibile degli orari.	periodo. Acconsente inoltre di modificare i propri compiti e di fare fronte alle attività dell'ufficio che non siano di stretta competenza. Accetta di buon grado le nuove situazioni e manifesta una adeguata disponibilità ad una gestione flessibile degli orari.	servizio. Acconsente con notevole disponibilità di modificare i propri compiti e di fare fronte alle attività dell'ufficio che non siano di stretta competenza. Accetta con entusiasmo le nuove situazioni e manifesta una buona disponibilità ad una gestione flessibile degli orari.	propri compiti e di fare fronte alle attività dell'ufficio che non siano di stretta competenza. È soggetto attivo del cambiamento organizzativo, sperimentando e proponendo innovazioni e cambiamenti nelle modalità di lavoro. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante nell'attuazione del principio di flessibilità all'interno della struttura organizzativa e nello svolgimento delle mansioni.	<ul style="list-style-type: none"> - è disponibile ad eventuali adattamenti in corso d'anno del piano ferie in relazione a sopravvenute esigenze d'ufficio? - programma le richieste di utilizzo delle ore a recupero temperando l'esigenza di un loro tendenziale smaltimento con le esigenze d'ufficio? - quando richiesto dal responsabile, è disponibile a mutamenti nel breve periodo di mansioni e competenze per far fronte ad immediate esigenze d'ufficio? È in grado di proporre autonomamente tali mutamenti? - quando richiesto dal responsabile, è disponibile a mutamenti nel medio-lungo periodo di mansioni e competenze per far fronte a cambiamenti strutturali delle esigenze d'ufficio? È in grado di proporre autonomamente tali mutamenti? - è in grado di far fronte ed adattarsi a diversi andamenti e picchi dell'attività lavorativa nel corso dell'anno? - come reagisce a fronte del verificarsi di situazioni nuove ed impreviste? - come reagisce nelle situazioni di incertezza? - accetta di buon grado variazioni nella composizione dei gruppi di lavoro o dei colleghi che collaborano con lui? - riesce facilmente a passare da lavori da svolgere in autonomia a lavori da svolgere in team e viceversa? - è legato a modalità di lavoro standardizzate e ripetitive? - accetta di buon grado mutamenti nelle

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
								<p>modalità di realizzazione del lavoro?</p> <ul style="list-style-type: none"> – accoglie favorevolmente le innovazioni anche di carattere informatico per lo svolgimento dell'attività lavorativa? – propone o realizza in autonomia modalità di lavoro più funzionali alle esigenze di servizio? <p>Parte aggiuntiva per insegnante di scuole dell'infanzia e insegnante di scuole dell'infanzia specializzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> – è flessibile nell'adeguare la proposta educativa alle soluzioni contingenti ed alle esigenze dei bambini;?
Precisione e puntualità	Rispetto delle tempistiche assegnate e delle scadenze nello svolgimento delle proprie attività lavorative	tutti	Il dipendente in più occasioni non rispetta le scadenze stabilite, compromettendo la possibilità di raggiungimento degli obiettivi o il rispetto dei tempi prefissati dei procedimenti e delle attività. Presenta una modalità di gestione del proprio lavoro che non consente il rispetto dei tempi massimi, minimi o medi nell'erogazione dei servizi. Fa fronte ai carichi di lavoro assegnati in tempi	Il dipendente in alcuni casi non ha rispettato le scadenze stabilite o le ha rispettate solo a seguito di intervento del superiore. Presenta una modalità di gestione del proprio lavoro che talvolta non consente il rispetto dei tempi massimi, minimi o medi nell'erogazione dei servizi. Fa fronte ai carichi di lavoro assegnati in tempi talvolta maggiori rispetto alla media dei colleghi.	Il dipendente rispetta in genere le scadenze stabilite. Presenta una modalità di gestione del proprio lavoro adeguata al fine di consentire il rispetto dei tempi massimi, minimi o medi nell'erogazione dei servizi. Fa fronte ai carichi di lavoro assegnati senza accumulare ritardi in linea con quanto indicato dai superiori.	Il dipendente rispetta sempre le scadenze stabilite, riuscendo ad organizzare in autonomia il tempo di lavoro per il migliore raggiungimento dei target prefissati. Presenta una modalità di gestione del proprio lavoro più che adeguata al fine di consentire il rispetto dei tempi massimi, minimi o medi nell'erogazione dei servizi. Fa fronte ai carichi di lavoro assegnati nei tempi assegnati, talvolta	Il dipendente rispetta sempre le scadenze stabilite, riuscendo anche, con una buona organizzazione del tempo di lavoro, a migliorare i target temporali prefissati. Presenta una modalità di gestione del proprio lavoro che consente non solo il rispetto ma anche il miglioramento dei tempi massimi, minimi o medi nell'erogazione dei servizi. Fa fronte ai carichi di lavoro assegnati nei tempi assegnati, talvolta migliorando la performance temporale	<p>Il dipendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – riesce a rispettare le scadenze fissate? Se no, con che frequenza e di quanto? Se sì, è addirittura in grado di anticipare i tempi? L'eventuale mancato rispetto delle scadenze come influisce sull'attività dell'ufficio ed in particolare sul raggiungimento degli obiettivi e/o sul rispetto dei tempi dei procedimenti? – per rispettare le scadenze, si organizza autonomamente o necessita dell'eterodirezione del responsabile o di altri colleghi? – attende che sia il responsabile a fissare la tempistica delle scadenze o riesce a programmarle autonomamente? – rispetto ai tempi assegnati o alla media dei colleghi, accumula ritardi nella realizzazione delle attività di sua competenza? Quanto

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti	
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti		
			0	1	2	3	4		
			eccessivi accumulando ritardi.				migliorando la performance temporale attesa.	attesa. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante per quanto concerne la tempestività e la puntualità.	<p>numerosi e significativi sono gli eventuali ritardi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - è in grado di realizzare l'attività in tempi minori rispetto a quelli assegnati o alla media dei colleghi? - per rispettare i tempi necessita dell'intervento del responsabile o riesce ad organizzarsi autonomamente? È necessario che qualche collega supplisca? - eroga i servizi di propria competenza rispettando i tempi minimi e/o medi e/o massimi fissati come standard o target? È in grado di migliorare i target o gli standard? - è oggetto di segnalazioni o reclami da parte dell'utenza per ritardi? - la restituzione al proprio responsabile di dati o informazioni dallo stesso richieste è tempestiva?
Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza, in relazione al grado di corrispondenza tra quanto richiesto e l'esito della propria attività lavorativa	tutti	Il dipendente in generale realizza le prestazioni previste/assegnate con scarsa attenzione, precisione e esattezza; si evidenziano spesso errori. Dimostra una non puntuale conoscenza e rispetto delle norme, dei doveri, dei vincoli e delle procedure nell'esecuzione dell'attività lavorativa.	Il dipendente in generale realizza le prestazioni previste/assegnate non sempre con attenzione, precisione ed esattezza, incorrendo saltuariamente in errori. Dimostra una sufficiente conoscenza e rispetto delle norme, dei doveri, dei vincoli e delle procedure nell'esecuzione	Il dipendente in generale realizza le prestazioni previste/assegnate con attenzione, precisione e esattezza, limitando al massimo il numero di errori. Dimostra una adeguata conoscenza e rispetto delle norme, dei doveri, dei vincoli e delle procedure nell'esecuzione dell'attività lavorativa.	Il dipendente in generale realizza le prestazioni previste/assegnate con particolare attenzione, precisione e esattezza. Dimostra sempre di conoscere e rispettare con puntualità norme, doveri, vincoli e procedure nell'esecuzione dell'attività lavorativa. Rispetta gli impegni facendo fronte al carico di lavoro assegnato	Il dipendente in generale realizza le prestazioni previste/assegnate con eccellente attenzione, precisione e esattezza. Dimostra sempre di conoscere e rispettare con puntualità norme, doveri, vincoli e procedure nella esecuzione dell'attività lavorativa. Rispetta gli impegni con particolare precisione, facendo fronte anche a carichi di lavoro particolarmente	<p>Il dipendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presta la dovuta attenzione nella realizzazione della propria attività lavorativa? - svolge l'attività con precisione e accuratezza o vi sono errori? In caso di errori, quanti sono? Con che frequenza si manifestano? Di che rilievo sono rispetto al complesso dell'attività lavorativa dell'ufficio e del dipendente? - per non generare errori, deve essere costantemente supportato dal responsabile o è autonomo? - realizza output che presentano lacune? è omissivo? 		

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
			Spesso non rispetta gli impegni, non riuscendo a gestire il carico di lavoro assegnato. È lacunoso il ritorno dell'attività svolta ai superiori. Spesso le direttive impartite sono disattese.	dell'attività lavorativa. Talvolta accade che non rispetti gli impegni, non riuscendo sempre a far fronte al carico di lavoro assegnato. Non sempre il reporting ai superiori è puntuale. Talvolta le direttive impartite dai superiori non sono seguite.	Rispetta gli impegni facendo fronte al carico di lavoro assegnato. Il reporting ai superiori è puntuale. Il dipendente segue le direttive che gli sono impartite.	anche nei periodi di maggiore intensità lavorativa. Il reporting ai superiori è puntuale. Il dipendente segue scrupolosamente le direttive che gli sono impartite.	significativi. Il reporting ai superiori non solo è puntuale, ma avviene anche con sistematicità senza necessità di richiesta. Il dipendente ottempera ottimamente alle direttive impartite, riuscendo anche spesso ad anticipare il comportamento/ adempimento richiesto. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante per quanto concerne il rapporto prestazioni richieste – prestazioni rese, nonché con riguardo alla precisione ed accuratezza delle prestazioni.	<ul style="list-style-type: none"> – l'eventuale scarsa precisione ha prodotto pregiudizi di qualche tipo nei confronti dell'Ente (reclami dell'utenza, richieste di risarcimento, maggiori costi, cause legali, ecc.)? – al contrario, la particolare attenzione e precisione ha evitato pregiudizi di qualche tipo nei confronti dell'Ente? – conosce le norme e le procedure interne necessarie per la realizzazione delle proprie attività? Se sì, sa tradurle in pratica? – segue le direttive impartite? – è in grado di anticipare le esigenze sottese alle predette direttive? – effettua un reporting al proprio responsabile efficace? È costante ed esaustivo? Il reporting deve essere sempre richiesto o viene effettuato autonomamente? Consente al responsabile di attivare eventuali correttivi? <p>Parte aggiuntiva per educatori asili nido:</p> <ul style="list-style-type: none"> – garantisce responsabilità dell'utilizzo delle risorse e dei materiali assegnati? <p>Parte aggiuntiva per dipendenti con profilo professionale della vigilanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> – assicura la corretta gestione delle dotazioni assegnate e la dovuta cura dell'uniforme?
Orientamento al risultato	Livello qualitativo del contributo assicurato alla	tutti	Il contributo individuale del dipendente al	Realizza gli obiettivi, ma spesso necessita di essere appositamente	Realizza gli obiettivi previsti in modo adeguato. La sua	Realizza gli obiettivi previsti in modo più che adeguato, offrendo un	Realizza gli obiettivi previsti superando i livelli target prefissati, offrendo	Il dipendente: <ul style="list-style-type: none"> – realizza gli obiettivi assegnati a lui o al suo gruppo? È in grado di ottenere miglioramenti

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
	performance dell'unità organizzativa di appartenenza		raggiungimento degli obiettivi è scarso. La sua prestazione lavorativa non influisce positivamente sulla performance complessiva dell'ufficio. Collabora poco con i colleghi nell'ottica del lavoro in gruppo orientato al risultato.	stimolato dai superiori. La sua prestazione lavorativa influisce parzialmente per raggiungere una positiva performance complessiva dell'ufficio. Lavora in team, ma il suo contributo è limitato o si fa trascinare dagli altri componenti del gruppo.	prestazione lavorativa influisce positivamente sulla performance complessiva dell'ufficio. Collabora con i colleghi nell'ottica del lavoro in gruppo orientato al risultato.	contributo di buon livello alla performance della propria struttura organizzativa. Collabora con i colleghi nell'ottica del lavoro in gruppo dimostrando flessibilità e riuscendo a coinvolgerli al fine del raggiungimento degli obiettivi. Collabora alla definizione degli obiettivi ad inizio anno e alla rendicontazione degli stessi al termine dell'esercizio.	un contributo di ottimo livello alla performance della propria struttura organizzativa. Si fa leader del gruppo al fine del raggiungimento degli obiettivi d'ufficio. Contribuisce a pianificare le attività ed organizzare le risorse per raggiungere i risultati. Collabora alla definizione degli obiettivi ad inizio anno e alla rendicontazione degli stessi al termine dell'esercizio. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante per quanto concerne il contributo reso per il raggiungimento dei risultati ed obiettivi previsti.	<p>rispetto al target fissato?</p> <ul style="list-style-type: none"> - offre al gruppo un contributo fattivo? Quale è il suo contributo rispetto a quello degli altri componenti del gruppo? È leader o si fa trascinare dagli altri? - il rapporto con i colleghi è in generale improntato alla collaborazione? - è corretto ed educato con i colleghi? - pone in atto comportamenti tali da creare o alimentare all'interno dei gruppi conflittualità e stress, minando di fatto il benessere ambientale anche a discapito delle proprie ed altrui prestazioni lavorative? - si sente responsabile del raggiungimento degli obiettivi? - necessita di essere sollecitato dal responsabile o è in grado di agire in autonomia? - il raggiungimento degli obiettivi è di buona qualità o è solamente adempimentale? - influisce positivamente o negativamente sulla performance della unità organizzativa di appartenenza? - collabora alla definizione degli obiettivi ad inizio anno e alla rendicontazione degli stessi al termine dell'esercizio? - propone miglioramenti nel tempo dei target degli obiettivi? - collabora alla pianificazione ed organizzazione dell'attività per il migliore raggiungimento degli obiettivi? - si sente corresponsabilizzato anche del raggiungimento degli obiettivi dei colleghi d'ufficio, anche in caso di sostituzione degli

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
								<p>stessi per eventuali assenze?</p> <p>Parte aggiuntiva per educatori asili nido:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dimostra capacità di predisporre lo spazio per il raggiungimento degli obiettivi educativi del nido anche grazie all'esperienza acquisita? <p>Parte aggiuntiva per insegnante di scuole dell'infanzia e insegnante di scuole dell'infanzia specializzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ha capacità di integrazione nei gruppi di lavoro? – dimostra capacità di coordinamento, organizzazione e motivazione dei gruppi di sezione / intersezione / laboratorio?
Conoscenza, innovazione e risoluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione, dimostrando un livello delle conoscenze adeguato a svolgere le	C e D	Il dipendente raramente si fa carico di individuare, analizzare o segnalare i problemi che si presentano. Tendenzialmente non offre contributi per sviluppare innovazioni o promuovere miglioramenti. Dimostra di possedere limitate conoscenze per svolgere le mansioni del profilo di appartenenza e/o non applica le conoscenze	Il dipendente non sempre si fa carico di individuare, analizzare o segnalare i problemi che si presentano. Non offre spesso contributi per sviluppare innovazioni o promuovere miglioramenti. Non sempre dimostra di possedere le conoscenze necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza e/o le applica solo	Il dipendente ordinariamente si fa carico di individuare, analizzare o segnalare i problemi che si presentano. Offre spesso contributi per sviluppare innovazioni o promuovere miglioramenti. Dimostra di possedere le conoscenze necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza, applicando le conoscenze possedute	Il dipendente, non solo si fa carico di individuare, analizzare o segnalare i problemi che si presentano, ma anche propone le relative soluzioni e/o offre un valido contributo operativo alla soluzione di problemi. Fornisce regolarmente contributi per sviluppare innovazioni o promuovere miglioramenti. Dimostra di possedere ottime conoscenze,	Il dipendente, non solo si fa carico di individuare, analizzare o segnalare i problemi che si presentano e di proporre le relative soluzioni, ma anche si fa carico, con assunzione di responsabilità in rapporto al ruolo, di risolvere i problemi. Offre regolarmente contributi per sviluppare innovazioni o promuovere miglioramenti e si fa parte attiva per la relativa sperimentazione. Non solo dimostra nella pratica	<p>Il dipendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – riesce a prevedere o anticipare i problemi che possono sorgere? – è in grado di individuare un problema quando si presenta? – è in grado di analizzare un problema per trovare una possibile soluzione? – segnala tempestivamente ai superiori l'insorgenza di un problema? – è in grado di risolvere un problema? Se sì, riesce a farlo in autonomia e/o con assunzione di responsabilità? – offre il proprio contributo per aiutare altri soggetti a risolvere un problema? – offre contributi per il miglioramento delle attività?

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
	mansioni del profilo di appartenenza		possedute al proprio contesto lavorativo.	saltuariamente al proprio contesto lavorativo.	al proprio contesto lavorativo.	applicandole opportunamente al proprio contesto lavorativo per il migliore raggiungimento degli obiettivi.	<p>lavorativa il possesso di ottime conoscenze (diventando punto di riferimento per i colleghi) ma anche si fa carico in prima persona del proprio costante aggiornamento professionale. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante per quanto concerne la propensione alla risoluzione dei problemi ed alla capacità di proporre soluzioni ai medesimi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - propone innovazioni? - si fa in prima persona sperimentatore di miglioramenti e/o innovazioni? - presenta un livello di conoscenze adeguato alle mansioni che svolge? - utilizza dette conoscenze opportunamente nell'attività lavorativa? - per il livello di conoscenze posseduto e dimostrato, è punto di riferimento anche per altri soggetti? - sa curare in autonomia il proprio aggiornamento professionale? <p>Parte aggiuntiva per educatori asili nido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sa costruire il progetto educativo del nido e gli eventuali progetti individualizzati (es.bambino disabile)? <p>Parte aggiuntiva per insegnante di scuole dell'infanzia e insegnante di scuole dell'infanzia specializzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - è disponibile all'ascolto, alla comprensione ed alla soluzione dei problemi dei bambini e delle loro famiglie? - propone nell'ambito educativo concrete ed applicabili soluzioni organizzative e modalità operative che favoriscono la realizzazione del P.O.F. in un'ottica di collaborazione ed integrazione con le famiglie, l'Amministrazione ed il territorio? - collabora alla ricerca e all'attuazione di soluzioni collegiali?

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
								<ul style="list-style-type: none"> – si impegna con modalità collaborative nella partecipazione ai collegi, ai plessi, alle commissioni ed ai corsi di aggiornamento? <p>Parte aggiuntiva per assistenti sociali:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ha la capacità di affrontare e gestire situazioni che originano contrasti nei gruppi e nelle équipe multiprofessionali?
Capacità organizzativa e gestionali	Capacità di programmare e gestire l'attività lavorativa, di assumere decisioni e di coordinare il lavoro dei colleghi per la realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa, con assunzione del grado di responsabilità assegnato	D	Il dipendente non si fa completamente carico delle responsabilità assegnate. Presenta difficoltà sia nel prendere decisioni nell'ambito lavorativo di pertinenza che ad effettuare le scelte inerenti la propria sfera di competenza. Dimostra scarsa attenzione al coordinamento del gruppo e all'interazione con i colleghi.	Il dipendente accetta spesso passivamente di farsi carico delle responsabilità assegnate. Riesce ad assumere decisioni sovente solo con l'ausilio dei propri superiori ed ha talvolta difficoltà ad effettuare le scelte inerenti la propria sfera di competenza. Non interagisce in modo sempre collaborativo e funzionale con i colleghi, con ridotta capacità di coordinare gruppi di lavoro.	Si fa adeguatamente carico delle responsabilità assegnate. Si dimostra capace ad assumere decisioni con riferimento alla realizzazione dei processi lavorativi. Nelle situazioni di normalità effettua le scelte di propria competenza. Interagisce in modo collaborativo e funzionale con i colleghi coordinando gruppi di lavoro. Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori in modo compatibile con le risorse disponibili.	Si fa pieno carico delle responsabilità assegnate. Si dimostra capace ad assumere decisioni, con riferimento alla realizzazione dei processi lavorativi, con particolare puntualità e tempestività. Anche in situazioni di eccezionalità effettua le scelte di propria competenza. Sa coinvolgere i colleghi guidandoli alla realizzazione degli obiettivi. Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori sapendo valutare le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere.	Si fa carico delle responsabilità assegnate con particolare attenzione ed autonomia. E' capace di prendere decisioni appropriate e tempestive anche in situazioni di particolare criticità e responsabilità. Riesce ad operare in autonomia le scelte di propria competenza anche nelle situazioni di particolare complessità. Indirizza e motiva i propri collaboratori e/o colleghi al fine della realizzazione degli obiettivi, coinvolgendoli nella programmazione delle attività e mostrando attenzione alla loro crescita professionale. Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali	<p>Il dipendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – è in grado di farsi carico delle responsabilità assegnate? Se sì, ciò avviene in ottica adempimentale o dimostrando particolare attenzione ed autonomia? Se no, quanto è rilevante e frequente la sottrazione dalle responsabilità? – prende decisioni in autonomia? Tali decisioni sono tempestive e corrette? Si fa carico delle relative conseguenze? – le decisioni sono assunte in un contesto di ordinarietà o straordinarietà? Sono assunte frequentemente? – coordina attivamente gli eventuali collaboratori? – riesce a coinvolgere e a motivare i collaboratori in relazione al conseguimento dei risultati previsti? – assegna opportunamente i compiti ai propri collaboratori suddividendo equamente il carico lavorativo? – effettua, o collabora ad effettuare, una pianificazione delle attività realistica anche rispetto alle risorse disponibili?

Area comportamentale	Descrizione del comportamento organizzativo atteso	Gruppo	Punteggi e declaratorie					Fattori oggettivanti
			I comportamenti non sono adeguati	I comportamenti sono parzialmente adeguati	I comportamenti sono adeguati	I comportamenti sono più che adeguati	I comportamenti sono eccellenti	
			0	1	2	3	4	
							<p>collaboratori sapendo valutare le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere. Sa analizzare in corso d'opera gli scostamenti tra obiettivi e risultati effettivi ed identifica appropriati interventi correttivi. Il dipendente si distingue chiaramente all'interno del gruppo di lavoro ed eccelle in modo del tutto significativo e rilevante per quanto concerne le capacità organizzative e gestionali.</p> <p>– effettua, o collabora ad effettuare, una pianificazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi?</p> <p>– riesce ad attuare o suggerisce durante l'anno dei correttivi alla pianificazione qualora necessario? Lo fa in autonomia?</p> <p>Parte aggiuntiva per assistenti sociali:</p> <p>– sa offrire ed ottenere collaborazioni interne ed esterne all'ente?</p>	

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione del dipendente per la parte riguardante gli obiettivi di gruppo (il Nucleo di valutazione, con il supporto del Controllo di gestione, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi). Per quanto riguarda, invece, la valutazione dei comportamenti organizzativi, la valutazione è effettuata direttamente dal rispettivo Responsabile di Settore/Unità di staff.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del dipendente valutato.

Valutato e rispettivo Responsabile di Settore/Unità di staff devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Il percorso di definizione della performance individuale dei dipendenti attesa e conseguita

Definizione della performance attesa (per la parte degli obiettivi di gruppo contenuti all'interno del PEG)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di indicatori e target del portafoglio dei servizi (per ogni Settore/Unità di staff)			X			Con l'ausilio della struttura di supporto al NDV
Validazione di indicatori/parametri e target	X					
Approvazione del PEG				X		
Scheda di valutazione ex ante	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Definizione e consegna della scheda di valutazione ex ante (entro 30 gg dal PEG)		X				Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del dipendente (entro 30 gg dal PEG)						Successiva trasmissione delle schede al NDV da parte della struttura di supporto al NDV
Relazione sulla performance (per la parte inerente il portafoglio dei servizi)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle performance	X					
Approvazione della Relazione sulle performance				X		
Valutazione della performance (scheda)	NDV	Dir	DG	Giunta	Sindaco	Note

ex post di valutazione)						
Proposta di valutazione della performance individuale – risultati riferiti agli indicatori e target del portafoglio dei servizi	X	X				Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance
Proposta di valutazione della performance individuale – comportamenti organizzativi		X				
Valutazione della performance dei dipendenti – consegna della scheda individuale di valutazione ex post		X				Entro 30gg dall'approvazione della Relazione sulla performance
Sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del dipendente						Entro 30gg dall'approvazione della Relazione sulla performance

Valutazione della performance individuale dei dipendenti a tempo determinato

I dipendenti a tempo determinato sono valutati rispetto a due fattori:

1. compartecipazione nella realizzazione degli obiettivi del Settore/Unità di staff (30%);
2. comportamenti organizzativi (70%).

Per la valutazione dei comportamenti del personale a tempo determinato, vengono utilizzate (una per categoria di inquadramento) delle schede di valutazione semplificate che prevedono tre livelli di valutazione:

1. prestazione realizzata al di sopra dello standard: 100 punti;
2. prestazione realizzata in linea con lo standard: 80 punti;
3. prestazione realizzata al di sotto dello standard: 0 punti e nessun compenso per produttività.

I compensi individuali massimi per categoria sono stabiliti in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.

Categoria B1 e B3 Iniziali	Codice SIGMA: 714, 715		
Codice Dipendente		
Cognome Nome		
Argomento	Ambito	Valutazione	
Gestionale	Impegno ed affidabilità		#VALORE!
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza		#VALORE!
Relazionale	Cooperazione ed integrazione		#VALORE!
Innovativo	Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità		#VALORE!
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative della organizzazione del lavoro		#VALORE!
		#DIV/0!	

Categoria C	Codice SIGMA: 716, 717		
Codice Dipendente		
Cognome Nome		
Argomento	Ambito	Valutazione	
Gestionale	Impegno ed affidabilità		#VALORE!
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza		#VALORE!
Relazionale	Cooperazione ed integrazione		#VALORE!
	Capacità di operare in gruppi di lavoro		#VALORE!
Innovativo	Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità		#VALORE!
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative della organizzazione del lavoro		#VALORE!
		#DIV/0!	

Categoria D1 e D3 Iniziali	Codice SIGMA: 718, 719		
Codice Dipendente		
Cognome Nome		
Argomento	Ambito	Valutazione	
Gestionale	Impegno ed affidabilità		#VALORE!
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza		#VALORE!
Relazionale	Cooperazione ed integrazione		#VALORE!
	Capacità di operare in gruppi di lavoro		#VALORE!
Innovativo	Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità		#VALORE!
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative della organizzazione del lavoro		#VALORE!
		#DIV/0!	

Procedure di conciliazione, contraddittorio e ricorso

Personale dirigente

Qualora il dirigente ravvisi palesi ed eccessive discrezionalità o valuti che vi siano forti carenze di motivazioni nella valutazione, può fare ricorso ad un collegio composto dal Segretario generale, dal Vice- Segretario generale e dal dirigente responsabile del Settore Personale entro cinque giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di valutazione. Detto collegio provvede entro 15 giorni all'esame del ricorso in contraddittorio con il ricorrente e decide definitivamente sul ricorso medesimo con atto motivato. Del procedimento in questione deve essere data apposita verbalizzazione.

Personale titolare di posizione organizzativa, alta professionalità e non dirigente

Il valutato che intenda chiedere la revisione della valutazione ricevuta per rilevanti e motivate ragioni, si rivolge, in contraddittorio, al proprio Responsabile di Settore/ Unità di Staff. Qualora non venga accolta in contraddittorio la richiesta di revisione della valutazione, il valutato può rivolgersi, al proprio Responsabile di Area o, se non presente o coincidente con il Responsabile di Settore/Unità di staff, al Direttore generale. Il Responsabile di Area o, se non presente o coincidente con il Responsabile di Settore/Unità di staff, il Direttore Generale (o il Vice Direttore su delega del Direttore), decide in merito alla richiesta del valutato previo colloquio con il medesimo.

Tempi e modalità operative di effettuazione delle procedure sopra indicate sono annualmente determinati dal Direttore Generale.

Nel caso di valutazione negativa ad un titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità, il dirigente valutatore, coadiuvato dal responsabile di Area, ove presente, oppure dal Direttore Generale, prima di procedere alla definitiva formalizzazione, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Dei procedimenti in questione, deve essere dato riscontro mediante il supporto dell'applicativo di gestione delle schede di valutazione da cui risulterà la motivazione del diniego eventuale al ricorso.