

**COMUNE DI GARZIGLIANA**  
Provincia di Torino

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE/PRESTAZIONE**

Approvato con Deliberazione Giunta Comunale n.    del

Alla deliberazione G.C. n. del

**SCOPO E CARATTERISTICHE DEL PIANO DELLA  
“PRESTAZIONE” EX D.LGS N. 150/2009.**

(da: Arturo Bianco – Consulente EE.LL)

Tutte le pubbliche amministrazioni devono individuare i propri obiettivi, sia come performance organizzative che come performance individuali. Per le amministrazioni statali essi vanno individuati nell'ambito del piano delle performance; per gli enti locali e le regioni è sufficiente adattare i documenti programmatici previsti dai propri ordinamenti ai principi fissati dal Dlgs n. 150/2009, c.d. legge Brunetta.

Ricordiamo che questi documenti sono, sulla base delle previsioni dettate dal Dlgs n. 267/2000, testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, per i comuni e le province la Relazione previsionale e programmatica, il Programma esecutivo di gestione ed il Piano dettagliato degli obiettivi.

Siamo in presenza di un vincolo che ha una rilevante importanza, essendo uno dei primi passaggi attraverso il quale si concretizzano le prescrizioni di tale riforma. Peraltro, si deve sottolineare che in questo documento dovranno essere trasfuse le novità dettate dal legislatore in materia di contenuto minimo obbligatorio che devono avere gli obiettivi e si dovranno dare gambe concrete alla performance organizzativa.

Non sono previste sanzioni a carico degli inadempienti di questo obbligo alla data del 31 gennaio 2011, mentre per le amministrazioni statali matura il divieto di effettuare assunzioni di personale e di conferire incarichi di collaborazione. Si arriva a tale conclusione in considerazione dei seguenti due fattori: per gli enti locali non siamo in presenza di un vincolo, in quanto l'art. 10 che disciplina questa materia, non è tra le disposizioni per essi vincolanti e comunque nel 2011 questa scadenza non può essere rispettata perché il termine per l'approvazione dei bilanci preventivi 2011 è stato spostato dal 31 dicembre alla fine del mese di marzo, ed è ovvio che tali documenti debbano essere redatti unitamente (la Relazione previsionale e programmatica) e successivamente (il Piano esecutivo di gestione ed il Piano dettagliato degli obiettivi) all'adozione del bilancio preventivo.

Ma l'assenza di specifiche sanzioni non toglie comunque nulla alla rilevante importanza di questo documento. Si deve comunque ricordare che, sulla base delle previsioni di cui al Dlgs n. 150/2009, la mancata assegnazione degli obiettivi, in modo coerente con le nuove regole, e la mancata attivazione di tutte le fasi del ciclo di gestione delle performance previste dalla legge cd Brunetta, al pari della mancata adozione di un sistema di valutazione ancorato ai principi dettati dallo stesso Dlgs n. 150/2009, determina come conseguenza il divieto dell'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alle performance, cioè sia dell'indennità di risultato per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa che di quella di produttività per il personale. Conseguenza che opera non retroattivamente per le indennità relative al 2010, ma per quelle che matureranno per l'anno 2011.

L'entrata in vigore al 1° gennaio 2011 delle nuove regole non produce infatti conseguenze sulla valutazione delle attività 2010, anche se essa viene effettuata nel corso di quest'anno, in quanto i criteri di valutazione devono essere stati adottati e comunicati prima del periodo a cui si riferiscono.

Occorre prestare particolare attenzione sia ai contenuti innovativi che gli enti locali devono inserire in tali documenti, in modo da adattarli ai vincoli innovativi dettati dal legislatore, sia alle metodologie da utilizzare per la redazione, in modo da coinvolgere i cittadini, gli utenti ed i soggetti interessati, sia alla necessità di garantire la massima trasparenza ed accessibilità.

Il contenuto del piano delle performance

Il piano delle performance è disciplinato dall'art. 10 del Dlgs n. 150/2009 esso stabilisce il termine di approvazione entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Nel merito chiarisce che siamo in presenza di un documento che ha una proiezione triennale e che, "in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alla risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori". Per cui, da queste indicazioni possiamo trarre le conseguenze che il legislatore definisce con sufficiente precisione il contenuto ed i requisiti che deve avere questo documento. In particolare, per il contenuto, si deve evidenziare la necessità che esso contenga sia gli obiettivi strategici che quelli operativi. Ed ancora, occorre distinguere al suo interno tra gli obiettivi finali, quindi i livelli da raggiungere nell'arco del triennio, che quelli intermedi, quindi le fasi a cui pervenire nel corso dell'anno. Strettamente collegata in termini logici è la considerazione che il documento deve contenere gli elementi per la misurazione sia della performance organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni organizzativa che di quella individuale dei singoli dirigenti. Ovviamente tali obiettivi devono essere accompagnati dagli indicatori che li rendono misurabili. Ed ancora, la norma richiede espressamente che l'assegnazione degli obiettivi sia accompagnata dalla allocazione delle risorse necessarie.

### **Le indicazioni della Civit**

La Commissione nazionale per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle PA (Civit) ha dettato utili indicazioni per il piano delle performance. Esso deve contenere gli obiettivi, gli indicatori e il target. In primo luogo, deve garantire la qualità della rappresentazione degli obiettivi, il che vuol dire la loro coerenza con i vincoli dettati dal legislatore. In tale ambito si deve indicare il metodo che si è utilizzato per pervenire alla assegnazione degli obiettivi. Occorre inoltre garantire la comprensibilità della rappresentazione della performance. Al riguardo il documento deve contenere gli obiettivi, nonché i bisogni della collettività, la missione istituzionale dell'ente, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo documento deve essere redatto in modo da garantire la massima leggibilità delle scelte compiute dall'amministrazione. Occorre infine garantire che la rappresentazione della performance sia attendibile, esito che si raggiunge solamente se essa è verificabile ex post sia nei suoi contenuti che nel metodo utilizzato.

Appare necessario, nel giudizio della Civit, che venga descritta l'identità dell'amministrazione, cioè gli elementi che consentono di identificare chi è l'ente e cosa fa. Ed ancora, esso deve contenere le evidenze delle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e l'evidenza del processo

seguito per la realizzazione del piano e delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance.

L'obiettivo della trasparenza si ottiene nel seguente modo: pubblicazione sul sito internet dell'ente, presentazione ai soggetti portatori di interessi e loro coinvolgimento, chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari, pubblicità e trasparenza del processo di formulazione del piano. Al fine di garantirne la massima leggibilità, viene suggerito di prestare la massima attenzione a che il nucleo essenziale del documento sia redatto in modo immediatamente comprensibile da parte di soggetti interessati, mentre i dettagli e gli approfondimenti tecnici possono essere contenuti nei suoi allegati. Oltre ai portatori di interessi, c.d. stakeholder, viene suggerito di garantire il coinvolgimento dei dirigenti nella formazione del documento.

Tutti i dati contenuti nel documento devono essere verificabili. Viene inoltre suggerito di indicare sia la metodologia seguita per la sua redazione, che per la sua eventuale modifica, nonché vengano indicati gli attori coinvolti ed i loro ruoli.

Il piano deve essere attuabile, il che ne garantisce anche la coerenza, sia con il processo esterno, sia con gli strumenti e le risorse disponibili. Ovviamente esso deve essere pienamente coerente con i documenti di bilancio, coerenza che si deve verificare sui contenuti, sul calendario, sui soggetti coinvolti e sulla reportistica che le amministrazioni devono utilizzare.

Nella redazione viene consigliato di prevedere le seguenti 5 fasi: definizione della identità dell'organizzazione; analisi del contesto interno ed esterno; definizione degli obiettivi strategici; definizione degli obiettivi operativi; comunicazione all'interno ed esterno dell'ente.

Per la stessa Civit la struttura del Piano tipico dovrebbe essere la seguente: Presentazione del Piano ed indice; Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni (che siamo, cosa facciamo, come operiamo); Identità (amministrazione in cifre, mandato istituzionale e missione, albero delle performance); Analisi del contesto (esterno ed interno); Obiettivi strategici; dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi, (obiettivi assegnati ai dirigenti); Processo seguito ed azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance (fasi, soggetti e tempi del processo di redazione, coerenza con la programmazione finanziaria, azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance); Allegati tecnici..

Nella individuazione degli obiettivi, viene suggerita l'adozione dello strumento dell'albero della performance. Con tale nozione si intende "una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione".

Di notevole rilievo la considerazione che, all'interno degli obiettivi strategici, deve essere compresa anche "la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo direttamente un legame diretto con le priorità politiche". In essa vanno compresi anche i processi che "hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all'attività ordinaria all'interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all'attività ordinaria stessa".

## **L'applicazione negli enti locali**

Il piano delle performance negli enti locali deve essere redatto utilizzando, con tutte le opportune modifiche, gli strumenti di programmazione esistenti.

La Relazione previsionale e programmatica ha, come è noto, un carattere generale. Essa, sulla base dell'art. 170 del Tuel, illustra "le caratteristiche generali", "comprende, per la parte entrata, una valutazione generale sui mezzi finanziari" e per la spesa "è redatta per programmi e per eventuali progetti". Si prevede inoltre che per "ciascun programma è data specificazione delle finalità che si intende conseguire e delle risorse umane e strumentali ad esso destinate". Essa deve indicare "anche gli obiettivi che si intendono raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio".

Il Programma esecutivo di gestione, sulla base dell'art. 169 del Dlgs n. 267/2000, "contiene una ulteriore graduazione delle risorse delle entrate in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli".

Il Piano dettagliato degli obiettivi, sulla base dell'art. 197, comma 2, lett. a), e sulla base delle previsioni di cui all'art. 109 deve essere predisposto dal direttore generale. Come si vede è questo il documento i cui contenuti sono meno definiti, tanto che numerose amministrazioni lo includono nell'ambito del Peg.

L'Anci evidenzia che l'insieme di questi tre documenti corrisponde alle esigenze che il legislatore ha posto a base del piano delle performance, senza dimenticare che questi documenti non devono limitare esclusivamente alle indicazioni di carattere finanziario, ma devono contenere gli elementi necessari per la valutazione della performance organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni organizzative ed individuale dei singoli dirigenti. E che, in tale ambito, il Peg costituisce il documento di importanza centrale, in quanto appare come il "contenitore omnibus capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatico e del conseguente controllo".

Per rendere i propri documenti coerenti con le prescrizioni legislative dettate per il piano delle performance, nel giudizio dell'Anci, è necessario che:

- a) tutti questi documenti, e non solo la Relazione previsionale e programmatica, abbiano una dimensione triennale;
- b) gli obiettivi siano pianificati, nel rispetto dei vincoli fissati dal legislatore, su base triennale;
- c) gli obiettivi siano distinti tra quelli individuato annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale, e quelli strategici pluriennali, che devono essere "esplicitati nella loro declinazione annuale":
- d) la programmazione operativa, cioè il Peg ed il Pdo, deve contenere gli obiettivi operativi, le "attività gestionale da gestire per il raggiungere determinati target", gli "obiettivi collegati alle priorità strategiche", il "sistema di misurazione ed i relativi indicatori, con l'indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa", il "sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa",

i "fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali", gli "obiettivi ed i relativi indicatori coerenti con il piano dei conti e con il piano dei centri di costo/ricavo".

Nella valutazione della Civit, il Peg deve essere adattato alle indicazioni dettate per il piano delle performance in modo da:

- 1) rendere evidenti i collegamenti tra indirizzi politici, strategia ed operatività;
- 2) esplicitare la gestione degli outcome, intesa come l'individuazione degli impatti di politiche ed azioni;
- 3) esplicitare le azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici;
- 4) essere predisposto in maniera tale da potere essere facilmente comunicato e compreso;
- 5) essere trasformato in un documento programmatico triennale in cui sono "esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target".

Sul terreno applicativo si suggerisce che gli enti locali prevedano che il Peg contenga tanto gli obiettivi di performance organizzativa della intera struttura e delle sue articolazioni organizzative, che gli obiettivi di performance individuale da assegnare ai singoli dirigenti ovvero, negli enti sprovvisti di dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa.

Diciamo che tendenzialmente gli obiettivi strategici possono essere individuati nell'ambito della performance organizzativa. Occorre inoltre che siano indicate anche le altre componenti in cui si articola la performance organizzativa: gli indicatori della qualità della gestione, la valutazione degli utenti, gli effetti delle politiche delle pari opportunità e l'eventuale ricorso a strumenti di autovalutazione.

Sul terreno della struttura questo documento deve contenere una proiezione triennale: ovviamente rimane fermo il principio per cui la sua durata è annuale, ma è opportuno che vengano indicati anche gli elementi caratterizzati dell'attività dell'ente nel biennio successivo. In altri termini, il primo anno è immediatamente produttivo di effetti, mentre gli altri 2 hanno carattere programmatico.

Il Peg deve essere strettamente e direttamente raccordato, in misura ben maggiore di quanto oggi non avvenga, con la Relazione previsionale e programmatica, la quale deve contenere l'indicazione delle priorità strategiche che l'ente assume. Talchè il Peg deve contenere le indicazioni attraverso le quali dare attuazione alle prescrizioni dettate in tale documento ed i singoli obiettivi in esso indicati devono essere raccordati con le priorità strategiche assunte dall'ente nella Relazione previsionale e programmatica. In questo modo si può dare una immediata attuazione alla distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi.

Il documento sulle performance deve contenere la indicazione dei risultati attesi non solo in termini di output, ma anche di outcome. In altri termini, è necessario che siano previsti i risultati esterni, le conseguenze per i cittadini, gli utenti ed i soggetti interessati, che si vogliono realizzare, oltre alla previsione degli indicatori sulla cui base misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi da parte dei dirigenti.

Ovviamente si deve garantire il concreto rispetto del vincolo a che il documento risulti facilmente leggibile da parte dei soggetti esterni ed a che sia i dirigenti che i soggetti esterni interessati siano coinvolti nella sua formazione.

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE/PRESTAZIONE**

## **INDICE**

Premessa

Art. 1 - Principi generali e oggetto

Art. 2 - Ambiti di misurazione e valutazione

Art. 3 - Programmazione strategica ed operativa /P.E.G.

Art. 4 - Obiettivi ed indicatori

Art. 5 - Monitoraggio

Art. 6 - Modalità di valutazione della performance organizzativa

Art. 7 - Modalità di valutazione della performance individuale

Art. 8 - Procedure di conciliazione

Art. 9 - Rendicontazione

Art. 10 – Raccordi

Art. 11 – Trasparenza

Art. 12 - Disposizioni transitorie ai sensi del d.lgs. 141/2011

Art. 13 - Entrata in vigore

Allegato 1) Scheda di valutazione della Performance individuale

Allegato 2) Scheda di valutazione dei dirigenti/responsabili di area  
(incaricati di posizioni organizzative) ai fini del  
riconoscimento della retribuzione di risultato

## **1. Premessa**

### **1.1 Concetto di “Piano della Performance”**

La parola “PERFORMANCE” in italiano significa “esecuzione”, “assolvimento”, “rendimento” e viene qui intesa sotto quest’ultimo significato, cioè come “prestazione”, derivando dal francese antico “performance”, che costituisce sinonimo di “achèvement” (a sua volta derivante dal verbo achever, cioè “venir a chief” venire a capo, terminare da cui si torna a “eseguire/assolvere”). Il termine francese odierno “performance” deriva dal verbo latino perficere (“per” e “facio”) che significa “fare”, “condurre a termini”, “conseguire”.

Il Piano della performance quindi – in base a quanto spiegato nel capoverso precedente – il piano di “ciò che si intende conseguire” è il documento programmatico con cui il Comune di Osasco individua:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici che guideranno la sua azione nei prossimi tre anni,
- gli obiettivi operativi/piano delle azioni assegnati al personale dirigenziale nell’anno di competenza (e/o nel triennio) del bilancio finanziario,
- i relativi indicatori che permettono la misurazione e la valutazione della performance ottenuta.

Il Piano è costituito dagli strumenti di pianificazione, programmazione, controllo e valutazione dell’ente:

- Bilancio annuale e pluriennale,
- Relazione previsionale programmatica,
- Piano esecutivo di gestione (PEG),
- Piano dettagliato degli obiettivi,
- Sistema generale di valutazione del personale e della struttura/amministrazione comunale.

Il Piano non è quindi, necessariamente, un ulteriore, nuovo documento rispetto agli strumenti suddetti, poiché proprio dalla lettura di questi ultimi – in connessione tra loro – si possono desumere la coerenza tra le linee strategiche (di Consiglio e Giunta) pluriennali, obiettivi annuali e il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune qui intestato; attraverso gli strumenti testè elencati - rivolti sia al personale che ai cittadini - si devono quindi perseguire obiettivi di leggibilità e di affidabilità dei dati in essi contenuti: il primo obiettivo si rispecchia nella scelta di adottare un linguaggio il più possibile comprensibile e non burocratico, il secondo è garantito dal fatto che i dati derivano dai documenti pubblici del Comune, indicati nell’elenco precedente (tali documenti sono elaborati e pubblicati nel rispetto della vigente normativa in materia di certezza, chiarezza e precisione dei dati).

### **1.2 Trasparenza, piano della prestazione, piano esecutivo di gestione**

L’articolo 10 del D.Lgs n. 33/2013 di riordino della “trasparenza”, al comma 2 prevede che il “Programma triennale della trasparenza” costituisca una sezione del “Piano di prevenzione della corruzione”; il successivo comma 3 precisa che gli obiettivi del programma della trasparenza sono formulati in collegamento con la programmazione strategica ed operativa dell’amministrazione, definita in via generale nel “Piano della Performance” previsto dall’art. 10 del D.Lgs 150/2009: quest’ultimo non è obbligatorio per i comuni e per le province ma la sua adozione può essere utile, oltre che ai fini dell’anzidetto “collegamento” con il programma della trasparenza – per consentire ai comuni di adeguare il proprio ordinamento – ex. Art. 16, c. II, D.Lgs. 150/2009 – ai principi di quest’ultimo decreto, artt. 3, 4, 5 c. II, 7, 9 e 15 c. I (norme dedicate alla misurazione ed alla valutazione della performance); in particolare, l’art. 3 prevede che « 2. *Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ...*», mentre l’art. 4 stabilisce che «... *le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente*



*con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance ... (il quale) ... si articola nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; f) 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».*

Orbene, lo strumento per la realizzazione di quanto contenuto nelle suddette lettere a), b) e c) può consistere nell'adozione del P.E.G. da parte della Giunta (art. 169 del D.Lgs. 267/2000, c. D): «*Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio ... prima dell'inizio dell'esercizio ... determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi*»; l'adozione del piano esecutivo di gestione «*3. ... è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore a 15.000 abitanti ...*» ma anche tali Comuni potrebbero utilmente approvarlo, giacché (per tutti gli enti locali e secondo il medesimo articolo succitato) «*3-bis ... Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, son unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione*» (Comma aggiunto dall'art. 3, co 1, lett. g-bis), D.L. 10 ottobre 2012, n. 174, convertito con modificazioni, nella L. 7 dicembre 2012, n. 213).

Per quanto concerne, poi, le fasi di cui alle citate lettere d), e) e f), ad esse gli EE.LL. provvedevano già prima dell'emanazione del D.Lgs. 150/2009, attraverso le relazioni a consuntivo sul bilancio annuale e sulla realizzazione degli obiettivi assegnati ai dipendenti, con le quali venivano misurate, rendicontate e valutate le prestazioni dell'Ente e del personale comunale, utilizzando altresì i sistemi premianti previsti dalla contrattazione (nazionale e decentrata) – in rapporto alle anzidette “relazioni” dei Servizi Finanziari e dei Nuclei di valutazione – per valorizzare tale personale; pertanto, una volta unificati nel Piano Esecutivo di Gestione il piano dettagliato degli obiettivi ed il piano della performance sopra menzionati, (fasi a] e b] del citato art. 4, D.Lgs. 150/09), è sufficiente che l'Ente locale adotti tale P.E.G. per uniformarsi al principio di misurazione e valutazione della performance (art. 3, D.Lgs. 150/09), illustrando – con lo stesso mezzo - in maniera palese a tutti (e, cioè, “trasparente”) con quali strumenti organizzativi completi l'intero “ciclo di gestione della performance” (fasi c], d], e] ed f], art. 4, D.Lgs. 150/09).

L'adozione del Piano Esecutivo di Gestione e del piano della trasparenza sono di competenza della Giunta Comunale.

## **Art. 1 – Principi generali e oggetto**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della Performance si basa sui criteri generali contenuti nel “Regolamento degli Uffici e dei Servizi” approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 104 del 19/07/2011.
2. Il presente documento definisce l'articolazione delle fasi del ciclo della performance/prestazione nell'Ente qui intestato, illustrandone gli ambiti, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione; le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema; le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio; le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti.

## **Art. 2 – Ambiti di misurazione e valutazione**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa è preordinato a:
  - a) rilevare e verificare il grado di soddisfacimento dei bisogni della collettività;
  - b) verificare l'attuazione dei piani e dei programmi di attività;
  - c) rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (utenti);
  - d) riscontrare la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
  - e) individuare lo sviluppo quantitativo e/o qualitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi;
  - f) verificare l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento/riduzione dei costi e/o all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) rilevare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) riscontrare il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. Il Piano della Performance di cui al successivo art. 3, orientato al periodo triennale di programmazione, individua per ogni anno - tenuto conto delle caratteristiche delle strutture organizzative (Aree di attività) presenti nell'ente, le attività svolte e i servizi erogati da queste, nonché dall'ente nel suo complesso - quali finalità (fra quelle elencate al comma 1) ed in riferimento a quale dimensione organizzativa di riscontro, si ritiene di sottoporre a misurazione e valutazione della Performance organizzativa. Per definire ciò, la Giunta Comunale valuta, in contraddittorio e con l'apporto conoscitivo e partecipativo dei Responsabili di Area, gli ambiti di attività/servizi ritenuti maggiormente strategici, rilevanti e significativi. L'avvio graduale di questo nuovo approccio di misurazione e valutazione sarà orientato al perfezionamento del sistema.
3. Il sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale, sia dei titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Area) che di tutto il personale dipendente, è collegato:
  - I. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. Per i Responsabili di Area (art. 9, D.Lgs. 150/09) gli obiettivi potranno essere individuali, riferiti alla struttura diretta nel suo complesso, trasversali ed intersettoriali, collegati alla Performance organizzativa rilevata, relativi alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi e agli esiti dei controlli interni ai sensi dell'art. 147 bis del TU n. 267/2000 ("Controllo di regolarità amministrativa e contabile") e dell'art. 9 del regolamento dei controlli interni del Comune;
  - II. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di riferimento;
  - III. ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.Nella valutazione individuale, pertanto, rilevano tre macro ambiti: raggiungimento obiettivi, contributo alla Performance di struttura, comportamenti organizzativi e competenze professionali.
4. il sistema di valutazione e misurazione di cui al precedente comma trova riferimento nelle schede allegate 1) per i punti nn. I e II e sub 2) per il punto n. III.

## **Art. 3 - Programmazione strategica ed operativa/P.E.G.**

1. Di norma entro il 31 gennaio di ogni anno e, comunque, entro 30 giorni dall'avvenuta approvazione degli strumenti di programmazione economico-finanziaria (relazione previsionale e programmatica, bilancio pluriennale, bilancio annuale di previsione), la Giunta Comunale approva il Piano della Performance/Prestazione con valenza triennale, il quale può anche essere integrato organicamente – ai sensi dell'art. 169, Comma 3-bis, D.Lgs. 267/2000 - nel Piano Esecutivo di Gestione annuale, con declinazione degli obiettivi di quest'ultimo – ove possibile – per il medesimo triennio del bilancio pluriennale.

2. Nelle more dell'approvazione del Piano della Performance, le strutture organizzative dell'Ente proseguono l'attività ordinaria, assicurano le funzioni ed i compiti istituzionali, assolvono agli adempimenti previsti, erogano i servizi consolidati.
3. Il Piano della Performance/Prestazione, in coerenza sia con i contenuti di indirizzo e programmazione previsti nella Relazione Previsionale e Programmatica, sia con le risorse finanziarie disponibili inserite nel bilancio pluriennale ed annuale, nonché in riferimento a quanto previsto al precedente art. 2 comma 1:
  - a) descrive gli obiettivi (e le correlate finalità) istituzionali, programmatici e strategici di valenza annuale e – possibilmente - pluriennale che intende perseguire, nonché le correlazioni con il P.E.G. finanziario e il programma di mandato;
  - b) definisce gli indicatori di riscontro (con gli eventuali pesi per ognuno di essi), individuando i responsabili per ogni struttura di massima dimensione dell'Ente (Area), cui gli stessi sono attribuiti o si riferiscono;
  - c) declina i predetti obiettivi nelle varie annualità, a costituire l'oggetto di misurazione della Performance organizzativa di struttura;
  - d) individua gli obiettivi annuali ritenuti prioritari da perseguire (di mantenimento in misura del tutto residuale e per fattispecie adeguatamente motivate, oppure di miglioramento e/o sviluppo), assegnandoli ai titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Area) con le risorse (finanziarie, umane e strumentali) destinate al loro conseguimento (gli obiettivi possono essere di Area - una o più di esse - oppure specifici ed individuali);
  - e) definisce (con l'approvazione del P.E.G. o con atti successivi) l'entità dei compensi incentivanti la valorizzazione dei risultati e della Performance (tenuto conto della complessiva struttura del sistema di misurazione e valutazione, come da successivo art. 7).
4. Il Piano della Performance è validato dall'Organismo Indipendente/Nucleo di Valutazione.
5. Il Piano della Performance è definito dalla Giunta Comunale in contraddittorio (per gli apporti conoscitivi e partecipativi) con i titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Area) nonché con il supporto e riscontro del Nucleo di Valutazione. Il Piano potrà essere modificato e/o integrato, con apposita deliberazione della Giunta Comunale e previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione, ogni qual volta se ne riscontri la necessità accertata mediante confronto tra organi politici (Sindaco e Giunta) ed organi gestionali (Responsabili di Area).
6. Entro 30 giorni dall'avvenuta approvazione del Piano della Performance ogni titolare di posizione organizzativa predispone - in coerenza con i contenuti della programmazione di cui al precedente comma 4 - i piani di lavoro individuali e/o progetti specifici per ogni singolo dipendente. In essi saranno trasposti gli obiettivi di gruppo e/o individuali (di mantenimento in misura tendenzialmente ridotta e comunque mai prevalente; di miglioramento e/o sviluppo), i correlati parametri di riscontro e gli strumenti di incentivazione e valorizzazione dei risultati e della Performance individuale (tenuto conto della complessiva struttura del sistema di misurazione e valutazione di quest'ultima, come da successivo art. 7).
7. Gli strumenti di programmazione operativa di cui al precedente comma 6 sono predisposti secondo logiche di partecipazione e condivisione con ogni singolo dipendente. I piani di lavoro e/o progetti specifici vengono consegnati, durante apposito colloquio, al dipendente che li controfirma.
8. Nella prima fase di avvio di gestione del ciclo della Performance — in quanto metodologia innovativa rispetto agli strumenti attualmente applicati secondo l'ordinamento degli enti locali (D.Lgs. 267/2000) — la programmazione, sia strategica che operativa, sarà concentrata su un numero ridotto di obiettivi (ad ogni livello), in quanto ritenuti significativi e rappresentativi della realtà gestionale dell'ente, cui collegare indicatori di riscontro semplici, oggettivi, chiari e coerenti.

#### **Art. 4. – Obiettivi ed indicatori**

1. Gli obiettivi, sia strategici che operativi, devono essere:
  - a) pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle priorità politiche e strategiche dell'Amministrazione, quali espresse dalle linee programmatiche di mandato e dalla relazione previsionale e programmatica;
  - b) coerenti e raccordati con gli strumenti di pianificazione economico-finanziaria ovvero con la Relazione Previsionale e Programmatica, il Bilancio Pluriennale ed il Bilancio annuale di Previsione;
  - c) correlati alle risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie al loro perseguimento;
  - d) certi e misurabili in termini concreti e chiari (indicatori);
  - e) di norma annuali;
  - f) di valore apprezzabile e di vantaggio per l'Amministrazione e/o i cittadini, apportando miglioramenti qualitativi e/o quantitativi dei servizi erogati, delle prestazioni rese, degli interventi attuati, delle attività condotte.
2. Gli obiettivi, sia strategici che operativi, si misurano e valutano attraverso appositi indicatori che esprimono il grado di raggiungimento degli stessi e sono costituiti da strumenti convenzionali di misurazione quali-quantitativa, attraverso grandezze e parametri ritenuti significativi e rilevanti: possono essere rappresentati da valori puntuali, rapporti tra grandezze, percentuali, variamente costruiti in funzione del profilo da considerare quale espressione delle azioni da porre in essere e della relativa tempistica.  
Gli indicatori devono essere:
  - chiari e significativi;
  - oggettivi ed adeguati alle previste finalità di misurazione.

#### **Art. 5 — Monitoraggio**

1. Il ciclo della Performance è sottoposto a costante monitoraggio. Le attività di verifica in tal senso sono affidate ai Responsabili di Area quanto all'attuazione della programmazione operativa, nonché al nucleo di valutazione in riferimento all'andamento della Performance organizzativa ed alla Performance individuale dei Responsabili di Area. Tutta l'attività di monitoraggio è rivolta all'organo di indirizzo politico-amministrativo (Sindaco e Giunta Comunale), per la necessaria conoscenza e le conseguenti decisioni di competenza.
2. L'attività di monitoraggio avviene periodicamente e comunque entro il 30 settembre. I dati di analisi sull'andamento della gestione — riferiti all'applicazione degli indicatori previsti — saranno raccolti e organicamente inseriti nel contesto di apposite relazioni predisposte dai Responsabili di Area e dal nucleo di valutazione. Le verifiche periodiche daranno luogo ad appositi incontri di illustrazione, approfondimento e contraddittorio con tutti i soggetti coinvolti nel processo di valutazione, in cui saranno analizzati gli eventuali scostamenti rispetto agli andamenti attesi ed introdotti i correttivi ritenuti adeguati. Al contempo, tutti i soggetti coinvolti nel processo - valutatori e valutati - potranno, in qualsiasi momento, sollecitare e/o richiedere fasi di verifica ulteriori, a fronte di adeguata motivazione e riferendo degli aspetti da analizzare.
3. La mancata attività di monitoraggio da parte dei Responsabili di Area sarà oggetto di valutazione negativa in termini di Performance individuale.

## **Art. 6 — Modalità di valutazione della Performance organizzativa**

1. La misurazione e la valutazione della Performance/Prestazione organizzativa hanno per oggetto quanto previsto al precedente art. 2 comma 2, sulla base di quanto specificatamente contenuto nel Piano della Performance, ex art. 3 comma 4.
2. Il Nucleo di Valutazione – dopo la validazione del Piano ex art. 3, comma 5 - effettua il monitoraggio della sua applicazione con le cadenze previste al precedente art. 5, formula la misurazione e la valutazione finale che presenta alla Giunta Comunale entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento. Se necessario o opportuno, il Nucleo di Valutazione può richiedere ai Responsabili di Area la predisposizione di relazioni inerenti gli aspetti da valutare, da predisporre di norma entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento e, comunque, in tempo utile rispetto alla conclusione del processo di valutazione.
3. Tra gli obiettivi assegnati ai Responsabili di Area è compresa, in coerenza con quanto previsto dal Piano della Performance, l'attribuzione al proprio personale delle attività volte ad assicurare il perseguimento dei fini propri della/e struttura/e; conseguentemente, essa si inserisce nel contesto complessivo di riscontro della Performance individuale.

## **Art. 7 — Modalità di valutazione della Performance individuale**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione individuale è definito nelle allegate schede 1) e 2), ed è strutturato per una valutazione integrata di obiettivi e comportamenti organizzativi, dette schede integrano e, ove non compatibili sostituiscono quelle adottate annualmente con la deliberazione della Giunta comunale che approva il PEG del singolo esercizio finanziario. Il presente sistema integra quanto approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 93 del 27/12/2000, ad oggetto: “Approvazione della piattaforma per il contratto integrativo decentrato ed utilizzo del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività”; in particolare integra e, ove non compatibile sostituisce quanto contenuto “nella piattaforma adottata con la deliberazione testè citata pagine 5-7, lettera d) *“compensi per l’incentivo della produttività collegata ad obiettivi comuni – Requisiti per la progressione economica orizzontale – Retribuzione di posizione e di risultato per le posizioni organizzative”*”.
2. Il sistema - valido sia per la premialità che per le progressioni economiche - è unico e, pertanto, è riferito a tutti dipendenti dell'ente, siano essi o meno individuati come Responsabili di Area. Sono qui richiamate tutte le previsioni del “Regolamento degli Uffici e dei Servizi e dei contratti dei dipendenti” per la valutazione della Performance individuale, ai fini del riconoscimento dei compensi per l'incentivazione della produttività, della progressione economica e della retribuzione di risultato del personale.
3. L'unicità del sistema consente una impostazione valutativa sistematica ed integrata per tutto il personale dell'Ente perciò, nel processo di valutazione, i valutatori dovranno tenere in considerazione, per ogni valutato, l'inquadramento professionale, il ruolo ricoperto, le caratteristiche delle mansioni affidate, la tipologia di obiettivi e programmi di lavoro assegnati, la competenza professionale richiesta, le attitudini/propensioni e le capacità connaturate al ruolo, l'esperienza maturata, le caratteristiche della struttura organizzativa di riferimento.
4. I risultati della valutazione sono utilizzati per l'applicazione di tutti gli istituti destinati a premiare il merito e la professionalità, come previsti dalle leggi, dai contratti nazionali e decentrati per gli EELL e dal precitato Regolamento.
5. Il sistema di valutazione è preventivamente posto a conoscenza di ogni dipendente e, comunque, contestualmente alla consegna del piano di lavoro individuale e/o di progetti specifici. L'andamento della Performance individuale dei dipendenti è costantemente monitorato ed oggetto di confronto, potendo essere attivati momenti di verifica parziale e/o infra-annuale tra il

Responsabile di Area ed il soggetto valutato, il quale può a sua volta segnalare fatti e/o situazioni che ritenga utili per la sua valutazione. Prima di concludere il processo, il Responsabile di Area esamina i giudizi e le valutazioni in contraddittorio con il valutato, mediante apposito colloquio. La valutazione finale espressa con un punteggio è accompagnata da un sintetico giudizio descrittivo.

6. I Responsabili di Area provvedono a valutare il personale assegnato alla propria struttura entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, considerando le attività svolte e gli obiettivi raggiunti da ciascun dipendente nell'anno solare precedente.
7. I sistemi di valutazione utilizzati per la valutazione di ogni Responsabile di Area, come per i dipendenti sprovvisti di posizione organizzativa, sono preventivamente posti a conoscenza di ogni dipendente a cui quest'ultima è stata attribuita. L'andamento della Performance individuale dei Responsabili di Area è costantemente monitorato ed oggetto di confronto, potendo essere attivati momenti di verifica parziale tra di essi ed il Nucleo di Valutazione, restando inoltre in capo al soggetto valutato la possibilità di segnalare a quest'ultimo organismo fatti e/o situazioni che ritenga utili per la sua valutazione. Prima di concludere il processo, il Nucleo di Valutazione esamina i giudizi e le valutazioni in contraddittorio con il valutato, mediante apposito colloquio. La valutazione finale espressa con un punteggio è accompagnata da un sintetico giudizio descrittivo.
8. I Responsabili di Area presenteranno al Nucleo di Valutazione tutti i dati, gli elaborati e le relazioni necessarie e propedeutiche alle proposte inerenti la loro valutazione individuale — a consuntivo - entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.
9. Il Nucleo di Valutazione formula, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento:
  - g) la proposta di valutazione della Performance individuale dei Responsabili di Area, finalizzata all'applicazione dell'istituto delle progressioni economiche (i conseguenti atti amministrativi di presa d'atto saranno adottati con deliberazione della Giunta Comunale);
  - h) la proposta di valutazione della Performance individuale dei Responsabili di Area ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato (i conseguenti atti amministrativi di recepimento saranno adottati con deliberazione della Giunta Comunale).
10. Dai sopra descritti processi di valutazione del personale dipendente scaturiranno le graduatorie di Area, predisposte da ogni singolo Responsabile di Area che saranno presentate al Nucleo di Valutazione il quale, riscontrata la correttezza, redige la graduatoria unica finale delle valutazioni individuali dei dipendenti, entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento. Parimenti, il Nucleo di Valutazione predispone, nello stesso termine, una propria graduatoria finale della valutazione dei soli Responsabili di Area ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche nonché il resoconto finale della valutazione preordinata al riconoscimento della retribuzione di risultato agli stessi Responsabili di Area.
11. L'esito delle valutazioni annuali, nonché di quelle periodiche eventuali, è conservato nel fascicolo personale del dipendente interessato.

#### **Art. 8 — Procedure di conciliazione**

1. Al termine del procedimento valutativo, la scheda di valutazione è sottoscritta dal dipendente interessato per presa visione, il quale ne acquisisce copia. Se la valutazione non è condivisa, il valutato, entro 10 giorni, può formalizzare le proprie osservazioni e motivazioni con riferimento ai fatti, ai criteri valutativi ed ai giudizi espressi. Il valutatore, entro i successivi 10 giorni, assume motivatamente la decisione finale.
2. Contro tale decisione il valutato può adire l'autorità giudiziaria ordinaria.

## **Art. 9 — Rendicontazione**

1. Entro il 30 giugno di ogni anno, la Giunta Comunale, con il contributo dei Responsabili di Area, predispone ed approva apposita “Relazione sulla Performance” che evidenzia, a consuntivo e con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai programmi di attività, agli obiettivi specifici ed alle risorse previste, con rilevazione ed analisi degli eventuali scostamenti.
2. La Relazione sulla Performance è preventivamente validata dal Nucleo di Valutazione e – successivamente all’adozione della suddetta deliberazione di Giunta – pubblicata sul sito istituzionale dell’Ente.

## **Art. 10 - Raccordi e modificazioni**

1. Il sistema di valutazione della Performance organizzativa ed individuale, rappresentato dal presente atto, si raccorda ed integra con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio secondo i percorsi temporali e procedurali delineati negli articoli che precedono.
2. Il raccordo e l’integrazione con gli altri sistemi di controllo esistenti, in particolare con il controllo di gestione, si realizza con le modalità previste dal Piano della Performance laddove gli indicatori e parametri di quest’ultimo siano assunti a riferimento e/o confronto nell’ambito della metodologia adottata per detti sistemi.

## **Art. 11 — Trasparenza**

1. Per tutte le fasi significative del ciclo della Performance è assicurata massima trasparenza. Sul sito istituzionale dell’ente sono pubblicati: il “Regolamento degli Uffici e dei Servizi”, il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, il Piano della Performance, la Relazione sulla Performance, le graduatorie redatte in esito alle valutazioni, l’ammontare complessivo dei premi collegati alla Performance stanziati e l’ammontare dei premi effettivamente distribuiti, i contratti decentrati dei dipendenti ed ogni altro dato o documento previsto dalla normativa vigente.

## **Art. 12 — Disposizioni transitorie**

1. Stanti le disposizioni recate dagli artt. 2, 3 e 6 del D.Lgs. 141/2011, fino alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 e comunque per tutto il periodo di vigenza delle norme citate, la differenziazione delle valutazioni della Performance dei dipendenti dell’Ente, a decorrere dalle valutazioni riferite all’anno 2013, è operata con l’applicazione della seguente griglia:

Ordine	Punteggio finale complessivo	% di incentivo per premialità spettante
1	Da 91 a 95	100%
2	Da 81 a 90	75%
3	Da 61 a 80	60%
4	Da 41 a 60	45%
5	Da 31 a 40	20%
6	Da 0 a 30	0%

2. Le economie nell’utilizzo delle risorse annue registrate sul fondo per il “trattamento economico accessorio del personale” in corso d’anno, possono essere distribuite (per il medesimo anno) in

favore dei dipendenti che abbiano conseguito le migliori valutazioni, le quali si identificano con quelle collocate nel grado di ordine 1 e 2 (punteggi complessivi da 91 a 100).

3. Dopo un primo e congruo periodo di sperimentazione ed applicazione della metodologia definita con il presente atto, le disposizioni di quest'ultimo potranno essere opportunamente modificate, integrate e perfezionate, anche in connessione con le future normative di legge e contrattuali.
4. Durante la sperimentazione di cui al precedente comma, l'Amministrazione comunale può stabilire di effettuare la valutazione della Performance individuale, in base a quanto detto nell'art. 2, comma 3, con limitazione ai punti I e II, oppure limitando la valutazione dell'ambito di cui al punto III ad alcuni fattori soltanto, tra i nove previsti nella scheda sub all.to 2).

#### **Art. 13 — Entrata in vigore**

1. Le disposizioni del presente atto si applicano a decorrere dall'anno 2013.



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dipendente:
Anno di valutazione:
Area:
Profilo professionale:
Categoria giuridica e anno di attribuzione:
Categoria economica e anno di attribuzione:
Valutazione complessiva: punteggio massimo =100  Valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati conseguiti: punteggio massimo=50 (scheda all. 1 a Delibera GC n. xx /xxxx)
Valutazione relativa ai comportamenti organizzativi: punteggio massimo=50 (scheda all. 2 a Delibera GC n. xx /xxxx)

### VALUTAZIONE RELATIVA AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ED AI RISULTATI CONSEGUITI

- Per tutti i dipendenti dell'Ente, ai fini del riparto Compensi incentivanti miglioramento dei servizi e Produttività;
- Per i dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa (Responsabili di Area), ai fini della corresponsione retribuzione di risultato.
- GLI OBIETTIVI vengono individuati sino ad un numero massimo stabilito dall'Amministrazione, con l'atto attraverso il quale essi vengono annualmente assegnati; sono complessivamente considerati per un totale massimo di punti pari a 50 e saranno: *di gruppo e/o individuali, di mantenimento (purché in misura non prevalente e per fattispecie adeguatamente motivata), di miglioramento e/o di sviluppo, annuali o pluriennali, correlati con programma di mandato e/o con P.E.G. .*  
 Per i Dirigenti/Responsabili di Area potranno essere individuali o specifici, eventualmente riferiti alla struttura diretta nel suo complesso e/o trasversali e intersettoriali, collegati alla prestazione organizzativa rilevata (art. 2, cc. 2 e 3 del sistema di valutazione della performance), relativi alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.
- I PARAMETRI DI RISCONTRO saranno *costituiti da un numero massimo di quattro indicatori (prodotti/processi/qualità/costi) definiti nel piano performance/prestazione e/o in piani di lavoro/progetti specifici, nonché eventualmente specificati con l'attribuzione ad ognuno del singolo peso, in rapporto agli altri indicatori eventualmente individuati di volta in volta.*
- I RISULTATI saranno *specificati con valutazione espressa in misura percentuale, su un totale di "100" per ogni indicatore, in riferimento ai vari livelli di obiettivi/risultati conseguiti*

**La scheda di ogni OBIETTIVO gestionale, riportante quanto appena detto, è costruita secondo il seguente schema:**

OBIETTIVI*	INDICATORI**	PESI RELATIVI AGLI INDICATORI	LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI/RISULTATI PER OGNI INDICATORE:	RISULTATI***	TOT. PUNTI
Descrizione	Prodotti			Annuale	
Finalità	Processi		<b>Fino a 30%</b>	Pluriennale	
Periodo	Qualità		<b>Da 31 a 69%</b>		
Correlazione	Costi		<b>Da 70 a 100%</b>		

Data della valutazione \_\_\_\_\_

Il Responsabile di Area/ Il Valutatore \_\_\_\_\_

Data di consegna della scheda \_\_\_\_\_

Firma del soggetto valutato \_\_\_\_\_

**NOTA:** lo schema è costruito per rappresentare il contenuto dell'art.3, comma 3, del sistema di misurazione, a cui il presente allegato è unito. La legenda si riferisce alle seguenti lettere del citato comma 3:

\* a)    \*\* b)    \*\*\*c)

Entro 10 giorni dalla consegna della predetta scheda, il valutato può formalizzare (con nota scritta) le proprie osservazioni e motivazioni con riferimento ai fatti, ai criteri valutativi e ai giudizi espressi. Il valutatore, entro i successivi 10 giorni, assume motivatamente la decisione finale.

In esito alla formazione delle graduatorie di Settore e successiva graduatoria unica (da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione) saranno definiti gli istituti incentivanti spettanti al valutato.

*Si applica<sup>1</sup> la seguente distribuzione del personale in livelli di Performance:*

Fascia	% destinatari	% risorse
Alta	25	54
Media	70	44
Bassa	5	2

*L'importo attribuibile a ciascun dipendente è individuato a seconda della fascia di merito e riparametrato nella categoria di appartenenza, secondo i limiti minimi e massimi seguenti:*

.....  
 .....

*I premi sono erogati secondo il collocamento in fascia e per gli importi desunti dai conteggi appena menzionati. Al personale collocato in "Fascia Bassa" che abbia conseguito un punteggio (come da valutazione che precede) pari o inferiore a complessivi punti 30 (su 100) non sarà erogato alcun compenso a titolo premiale.*

**NOTA<sup>1</sup>:** Sino all'entrata in vigore del C.C.N.L. E.E.LL. 2010/2014, si applicano – in luogo delle specificazioni di seguito riportate nel precedente capoverso – le disposizioni transitorie di cui all'art. 12 del "Sistema di misurazione e valutazione della performance/prestazione"

COMUNE DI GARZIGLIANA PROVINCIA DI TORINO		Servizio/ufficio:		
Scheda obiettivo gestionale (denominazione):				
Responsabile/dipendente:		Percentuale di partecipazione al perseguimento dell'obiettivo:		
<b>OBIETTIVO</b>	<b>Descrizione</b> (attività ricorrente e/o progettuale)			
	<b>Finalità</b> (miglioramento quantitativo e/o qualitativo, oppure mantenimento)			
	<b>Periodo</b> (annuale e/o pluriennale)			
	<b>Correlazione</b> (con programma di mandato e/o con P.E.G.)			
		<b>DESCRIZIONE ( ■ preventivo / ■ consuntivo )</b>		
<b>INDICATORI DI PERSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>Prodotti</b> (peso=.../100)		non raggiunto	sino a 30%
			parzialmente raggiunto	da 31 a 69%
			raggiunto	da 70 a 100%
	<b>Processi</b> (peso=.../100)		non raggiunto	sino a 30%
			parzialmente raggiunto	da 31 a 69%
			raggiunto	da 70 a 100%
	<b>Qualità</b> (peso=.../100)		non raggiunto	sino a 30%
			parzialmente raggiunto	da 31 a 69%
			raggiunto	da 70 a 100%
	<b>Costi</b> (peso=.../100)		non raggiunto	sino a 30%
			parzialmente raggiunto	da 31 a 69%
			raggiunto	da 70 a 100%
		<b>DESCRIZIONE ( ■ previsto / ■ conseguito ) da utilizzare per ulteriore specificazione delle voci OBIETTIVO e INDICATORI</b>		
<b>RISULTATO NEL PERIODO</b>	<b>Annuo:</b>		<b>TOT. PUNT</b>	
	<b>Pluriennale:</b>		<b>TOT. PUNT</b>	
DATA DI VALUTAZIONE _____		DATA DI CONSEGNA _____		
FIRMA DEL RESPONSABILE/VALUTATORE _____		FIRMA DEL SOGGETTO VALUTATO _____		

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dipendente:
Anno di valutazione:
Area:
Profilo professionale:
Categoria giuridica e anno di attribuzione:
Categoria economica e anno di attribuzione:
Valutazione complessiva: punteggio massimo =100
Valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati conseguiti: punteggio massimo=50 (scheda all. 1 a Delibera GC n. xx /xxxx)
Valutazione relativa ai comportamenti organizzativi: punteggio massimo=50 (scheda all. 2 a Delibera GC n. xx /xxxx)

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIPENDENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA AI FINI DEL RICONOSCIMENTO DELLA PRODUTTIVITA', DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA**

FATTORI DI VALUTAZIONE	SOTTOFATTORI	PUNTEGGIO				TOTALE Fattori di Valutazione
		0,60	1,40	1,80	2,00	
1. APPLICAZIONE DELLE CONOSCENZE RIFERITE:	1. alla normativa che disciplina le attività trattate, alle procedure, anche informatizzate, alle tecniche e agli strumenti di lavoro.					
	2. a percorsi formativi esterni o di auto formazione.					
	3. all'esecuzione delle mansioni con rapidità, quando necessario, senza pregiudicare i risultati.					
	4. alle disposizioni impartite dal Segretario comunale, dai Direttori di area, dai Responsabili degli uffici e dei servizi.					
2. RELAZIONI E RAPPORTI CON AMMINISTRATORI COMUNALI, SUPERIORI,	5. all'esecuzione corretta delle mansioni sulla base di indirizzi e indicazioni di massima, all'affidabilità nell'esecuzione degli incarichi assegnati, alla proprietà di linguaggio nei rapporti verbali e nella predisposizione degli atti amministrativi, evitando il cd. "burocratese".					

<b>COLLEGHI E PUBBLICO</b>	6. Mantenere livelli di cortesia e attenzione verso l'interlocutore; utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile e fornire risposte tempestive; dimostrare sensibilità al rapporto con il pubblico in generale.					
	7. Trasmettere ai colleghi le proprie conoscenze e informazioni; improntare relazioni basate sul confronto; creare le condizioni per assicurare buone relazioni personali nell'ambiente di lavoro (clima interno) e nei gruppi di lavoro.					
<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>SOTTOFATTORI</b>	<b>PUNTEGGIO</b>				
	<b>PUNTI</b>	<b>0,60</b>	<b>1,40</b>	<b>1,80</b>	<b>2,00</b>	<b>TOTALE</b> Fattori di Valutazione
<b>3. AUTONOMIA OPERATIVA</b>	8. <b>Per i titolari di PO:</b> gestione ottimale delle risorse umane, stimolando il contributo di tutti e riconoscendo i meriti; valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. <b>Per tutti i dipendenti:</b> promuovere una collaborazione positiva nell'ambiente lavorativo					
	9. Risolvere i problemi di lavoro senza ricorrere necessariamente al segretario comunale, ai direttori, ai responsabili o ai colleghi.					
	10. <b>Per i titolari di PO:</b> gestione ottimale delle risorse umane, stimolando il contributo di tutti e riconoscendo i meriti; valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. <b>Per tutti i dipendenti:</b> promuovere una collaborazione positiva nell'ambiente lavorativo					
	11. Gestire proficuamente il proprio tempo lavoro, astenendosi dall'occuparsi in ufficio di affari estranei alle proprie incombenze					
	12. Rispetto del segreto d'ufficio					

4. COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI	13. Capacità di analisi del contesto operativo, sintesi dei problemi e proposte di soluzione concrete, capacità di lavorare con i soggetti dell'organizzazione per uno scopo comune, inserimento nei gruppi di lavoro con atteggiamento costruttivo e positivo.					
5. ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI CON RIFERIMENTO A:	14. Coinvolgimento di colleghi e collaboratori nelle attività di ufficio					
	15. Modifiche di risorse umane dell'ufficio o delle attività di competenza; nuova utenza interna ed esterna; razionalizzazione organizzativa per creare condizioni ottimali di lavoro.					
FATTORI DI VALUTAZIONE	SOTTOFATTORI	PUNTEGGIO				
	PUNTI	0,60	1,40	1,80	2,00	TOTALE Fattori di Valutazione
6. FLESSIBILITA'	16. <b>Per i titolari di PO:</b> capacità di svolgere mansioni diverse da quelle prevalentemente effettuate; favorire processi di mobilità interna del personale (a parità di risorse umane). <b>Per tutti i dipendenti:</b> disponibilità a svolgere lavoro aggiuntivo o diverso da quello ordinario di competenza; disponibilità a sostituire un collega quando necessario; disponibilità a rientri pomeridiani quando necessario; disponibilità alla mobilità fra sedi diverse di lavoro o strutture diverse quando necessario.					
	17. capacità di adeguarsi all'introduzione di nuove procedure o processi					
	18. capacità di evitare appesantimenti burocratici e formalistici					
7. INIZIATIVA PERSONALE	19. Propensione ad ampliare le proprie conoscenze relativamente alle attività trattate					
	20. Confrontarsi con realtà esterne per acquisire informazioni, fornire informazioni, conoscenze, soluzioni relative a problemi comuni					

	21. Ricercare soluzioni senza attendere contributi di altri					
<b>8. MOTIVAZIONE</b>	22. Presenza costante sul posto di lavoro, assicurando una prestazione lavorativa assidua					
	23. Promuovere comportamenti positivi attraverso l'esempio personale					
	24. Orientare la critica a sviluppare e migliorare la prestazione lavorativa					
<b>9. PRESENZA</b>	25. Ore di presenza ordinaria effettiva in servizio degli ultimi due anni compreso quello di riferimento					
<b>( TOTALE COMPLESSIVO</b>	Punteggio massimo per ogni colonna	15	35	45	50	<b>50 )</b>
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>						

Ala  
selezi  
one  
per  
la  
prog  
ressi  
one  
econ  
omic  
a

**partecipa il dipendente che abbia raggiunto un punteggio per i comportamenti organizzativi compreso fra 45 e 50.**

Per i titolari di Posizione Organizzativa:

Data della valutazione \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del soggetto valutato \_\_\_\_\_

Per i dipendenti:

Data di consegna della scheda \_\_\_\_\_

Il valutatore \_\_\_\_\_

Firma del soggetto valutato \_\_\_\_\_

Entro 10 giorni lavorativi dalla consegna della scheda, il valutato può formalizzare le proprie

osservazioni e motivazioni con riferimento ai fatti, ai criteri valutativi e ai giudizi espressi. Il Nucleo di Valutazione ovvero il valutatore, entro i successivi 10 giorni lavorativi assume motivatamente la decisione finale.



## DESCRIZIONE DEI FATTORI E SOTTOFATTORI E GRADUAZIONE

### 1 - APPLICAZIONE DELLE CONOSCENZE

E' la capacità di applicare le conoscenze necessarie allo svolgimento dei compiti assegnati, acquisite attraverso gli studi effettuati e l'attività di formazione, anche autonoma, nonché l'esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite attraverso gli interventi formativi preordinati e l'autonoma formazione sulle discipline, sulle tecniche, sulle procedure inerenti le funzioni di pertinenza e attraverso l'esperienza di lavoro.

GRADUAZIONE	
<b>Sufficiente</b> <b>0,60</b>	Applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati appena sufficienti
<b>Discreto</b> <b>1,40</b>	Il dipendente mostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro
<b>Buono</b> <b>1,80</b>	Il dipendente è costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo
<b>Ottimo</b> <b>2,00</b>	Il dipendente oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

### 2 - RELAZIONI E RAPPORTI CON I SUPERIORI, I COLLEGHI, IL PUBBLICO.

E' la capacità di tenere rapporti e interloquire con cortesia e disponibilità con i propri superiori, con i colleghi e con il pubblico, di utilizzare forme di comunicazione chiara e diretta, di recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando informazioni e pareri.

E' la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste del pubblico senza eccessivi formalismi.

GRADUAZIONE	
<b>Sufficiente</b> <b>0,60</b>	Le relazioni con i superiori e i colleghi ed i rapporti con il pubblico sono improntati a formalità eccessive, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi. Si integra con qualche difficoltà nell'organizzazione
<b>Discreto</b> <b>1,40</b>	Sa intrattenere adeguate relazioni con superiori e colleghi e con il pubblico, dimostra disponibilità, risponde in modo chiaro con risultati discreti
<b>Buono</b> <b>1,80</b>	Il dipendente è costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con superiori e colleghi e buoni rapporti con il pubblico, al quale risponde con semplicità e tempestività, migliorando i risultati in modo significativo
<b>Ottimo</b> <b>2,00</b>	Il dipendente oltre a possedere capacità di buone relazioni e rapporti con i superiori, i colleghi e con il pubblico, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

### 3 - AUTONOMIA OPERATIVA

È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; di adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il ricorso all'aiuto dei responsabili e dei colleghi.

E' la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati.

Si manifesta nella disponibilità ed elasticità di interpretazione del proprio ruolo; nella disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.

E' la capacità di realizzare progetti idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi, di organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato, di gestire gli istituti previsti dal contratto aziendale.

GRADUAZIONE	
<b>Sufficiente</b> <b>0,60</b>	Esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto ed indirizzo, ha poca capacità di gestirsi e scarsa attitudine propositiva
<b>Discreto</b> <b>1,40</b>	Dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati discreti
<b>Buono</b> <b>1,80</b>	E' pienamente capace di gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati
<b>Ottimo</b> <b>2,00</b>	Oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

#### 4 - COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI

E' la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti, lavorando in sinergia nei gruppi di lavoro.

GRADUAZIONE	
<b>Sufficiente</b> <b>0,60</b>	Dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi,
<b>Discreto</b> <b>1,40</b>	Dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti
<b>Buono</b> <b>1,80</b>	E' costantemente orientato ad integrarsi nei processi per le proprie attività, si propone con iniziativa e anche con attività ed atteggiamenti collaborativi di supporto ai colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, migliorando i risultati
<b>Ottimo</b> <b>2,00</b>	Oltre a dimostrare le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

#### 5 - INIZIATIVA PERSONALE

E' la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili.

E' la capacità di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia.

GRADUAZIONE	
<b>Sufficiente</b> <b>0,60</b>	Esegue le competenze con scarsa iniziativa e proposizione di innovazioni e miglioramenti; esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi, ...
<b>Discreto</b> <b>1,40</b>	Dimostra di saper prendere iniziative, di saper proporre innovazioni e miglioramenti, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti, ...
<b>Buono</b> <b>1,80</b>	E' costantemente orientato ad assumere iniziative, a proporre innovazioni e miglioramenti utili ai fini del lavoro, si propone con iniziativa migliorando i risultati
<b>Ottimo</b> <b>2,00</b>	Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

#### 6 – MOTIVAZIONE

Consiste nell' assicurare la costante presenza e prestazione lavorativa dimostrando interesse e attaccamento al lavoro, senso di appartenenza, mantenimento elevato della professionalità con azioni autonome di aggiornamento, orientando lo spirito critico in senso positivo.

E' la capacità di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; lavorare in gruppo o collaborare con altri, assolvendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.

<b>GRADUAZIONE</b>	
<b>Sufficiente 0,60</b>	Assume atteggiamenti di ordinario impegno, con limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico non costruttivo, con risultati scarsi
<b>Discreto 1,40</b>	Dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati discreti
<b>Buono 1,80</b>	E' costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, ad esprimere in positivo gli aspetti critici, migliorando i risultati
<b>Ottimo 2,00</b>	Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale

## 7 - PRESENZA

Sono considerate le ore di presenza ordinaria effettiva in servizio, calcolando la media negli ultimi due anni compreso quello della valutazione. Si considerano utili a determinare la presenza di astensione obbligatoria ai sensi della Legge n. 151 del 26 marzo 2001 e successive modificazioni ed integrazioni, compreso il periodo di maternità anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta, il periodo di riposo prescritto con certificazione medica a seguito d'infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL, i permessi sindacali, il recupero del maggior orario autorizzato e non retribuito di ciascun anno in esame. Non si considerano presenza tutte le altre forme d'assenza.

Sono valutate le ore di presenza ordinaria effettiva degli ultimi due anni compreso quello di valutazione della prestazione.

<b>GRADUAZIONE<sup>1</sup></b>	
<b>Sufficiente 0,60</b>	Ore di presenza ordinaria effettiva superiore a 1000 mediamente nell'ultimo biennio
<b>Discreto 1,40</b>	Ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1300 mediamente nell'ultimo biennio
<b>Buono 1,80</b>	Ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1500 mediamente nell'ultimo biennio
<b>Ottimo 2,00</b>	Ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1600 mediamente nell'ultimo biennio

**II PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO** potrà essere integrato da una sintetica valutazione descrittiva.

Il soggetto che effettua la valutazione potrà dettagliare e/o integrare gli indicatori e/o parametri di riscontro, anche in coerenza con quanto previsto nel Piano della Performance; potrà anche valutare e proporre la seguente griglia finale di valutazione (eventualmente sulla base del valore massimo attribuibile, secondo quanto previsto nel Piano della Performance e negli atti di programmazione economico-finanziaria):

Punteggio complessivo inferiore a 15 = nessun compenso (produttività o retribuzione di risultato)

Punteggio complessivo tra 16 e 35 = 50% del compenso (produttività o retribuzione di risultato)

Punteggio complessivo tra 36 e 45 = 100% del compenso (produttività o retribuzione di risultato)

Punteggio complessivo superiore a 46 = progressione economica (produttività o retribuzione di risultato).

<sup>1</sup> Si possono ipotizzare diverse fasce di graduazione della presenza, partendo dal fatto che le ore di presenza ordinaria effettiva in un anno sono mediamente 1.680 (tolto il congedo ordinario) e che può essere lasciato un margine di tolleranza nella fascia: per es. 1.000-1.300-1.400.