



COMUNE DI AREZZO

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

Approvato con Deliberazione di G.C. n.

del

Indice

COMUNE DI AREZZO	1
CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DEL SISTEMA	4
1.1 Sviluppo organizzativo e ciclo della performance	4
1.1.1 <i>Gli scopi generali del Sistema</i>	4
1.1.2 <i>Specifiche caratteristiche del Sistema del Comune di Arezzo</i>	5
1.2 La performance organizzativa	5
1.2.1 <i>La valutazione della performance organizzativa di Ente</i>	6
1.2.2 <i>Le caratteristiche degli obiettivi</i>	8
1.2.3 <i>Proposta di pesatura degli obiettivi</i>	9
1.2.4 <i>La valutazione degli obiettivi</i>	9
1.2.5 <i>La valutazione della performance organizzativa di settore</i>	10
1.3 La valutazione della performance individuale	13
1.3.1.1 <i>Le fasi del ciclo di gestione della performance</i>	13
1.3.1.2 <i>Le fasi del processo di valutazione</i>	13
1.3.1.3 <i>Le aree di rendicontazione</i>	14
1.4 Gli attori della valutazione	19
1.5 Gli errori da evitare	19
CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	21
2.1 La costruzione del Piano Esecutivo di Gestione	21
2.2 La costruzione degli indicatori	21
2.3 Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione	23
2.4 Il ciclo di gestione delle performance	24
CAPITOLO 3 - MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	25
3.1 Il Sistema dei controlli interni del Comune di Arezzo	28
CAPITOLO 4 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	31
CAPITOLO 5 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA	33
<i>Allegato A) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DELL'AREA DIRIGENZIALE</i>	34
<i>Allegato B)</i>	39
<i>SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. A</i>	39
<i>SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. B</i>	39
<i>SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. C</i>	40
<i>SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. D E P.O.</i>	40
<i>Allegato C)</i>	43
<i>Scheda obiettivo individuale</i>	43
<i>Scheda di sintesi Segretario generale e comparto dirigenziale</i>	44
<i>Scheda di sintesi posizioni organizzative</i>	44
<i>Scheda di sintesi area comparto</i>	45
<i>Allegato E)</i>	45
<i>TRACCIA PER LA RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENZIALI</i>	45
<i>Allegato F)</i>	45
<i>IL SISTEMA PREMIANTE</i>	45

<i>1.1 Sistema premiante Segretario Generale</i>	<i>45</i>
<i>1.2 Il Sistema premiante area dirigenziale</i>	<i>45</i>
<i>1.3 Sistema premiante area delle posizioni organizzative.....</i>	<i>45</i>
<i>1.4 Il Sistema premiante del personale del comparto.....</i>	<i>45</i>

CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Sviluppo organizzativo e ciclo della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

In particolare, la valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale del valutato, il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso; non è da intendersi quindi come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva il D. Lgs. n.150/2009 attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utili per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati secondo il modello di Deming (PDCA).

Una valutazione della performance quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare significa allora rilevare la performance e le competenze delle posizioni dirigenziali e non al fine di condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni individuali e alla crescita delle competenze professionali. La valutazione della performance si presenta quindi come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

1.1.1 Gli scopi generali del Sistema

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

- a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- b) orientare i comportamenti organizzativi;
- c) sviluppare nei soggetti incaricati di posizione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi;
- f) riorientare i ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);

- g) favorire una crescita professionale di dirigenti e responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- h) responsabilizzare tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- i) promuovere e sostenere il processo di cambiamento strategico e organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

1.1.2 Specifiche caratteristiche del Sistema del Comune di Arezzo

Il sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di Arezzo vuole al tempo stesso consentire quindi:

- di esplicitare chiaramente a inizio periodo la performance attesa dalla struttura nel suo complesso e nei singoli settori e dai singoli dipendenti (performance individuale);
- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
- garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di valutazione delle performance. In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici.

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza sono i valori guida ai quali è ispirata la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a se stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. E' implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo adattamento del metodo di valutazione, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata:

1. a livello d'Ente nel suo complesso (performance organizzativa di Ente);
2. a livello di ambito organizzativo di responsabilità (performance organizzativa di Settore);
3. a livello di singolo dipendente (performance individuale).

1.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi 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*.

Vengono illustrate in questa sezione le modalità di misurazione e di valutazione della performance nel sistema adottato dal Comune di Arezzo.

1.2.1 La valutazione della performance organizzativa di Ente

La **performance organizzativa di ente** afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente nel rispetto dei piani e dei programmi strategici e degli standards quali-quantitativi, anche attraverso l'osservazione di specifici e opportuni indicatori di natura economico-finanziaria, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa di ente avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità, con successive integrazioni al presente documento.

La valutazione della performance di ente fa riferimento:

1. all'andamento dei seguenti indicatori economico-finanziari

- Equilibrio strutturale di parte corrente;
- Saturazione dei limiti di indebitamento;
- Utilizzo anticipazioni si tesoreria;
- Anticipazioni di tesoreria non rimborsate;
- Il Comune ha rispettato i parametri di deficitarietà strutturale?
- Il Comune ha rispettato il patto di stabilità interno?
- Rispetto degli equilibri di bilancio.

Dall'anno 2015, anche a seguito delle disposizioni di cui al Decreto Legislativo del 23 giugno 2011, n. 118 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42 potranno essere individuati ulteriori ed eventuali indicatori diretti a misurare la salute finanziaria dell'ente.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo economico-finanziario l'Organismo Indipendente di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo economico-finanziario non perseguito	1
Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto	2
Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata	3
Obiettivo economico-finanziario perseguito e generalmente conseguito oltre i targets predefiniti	4
Obiettivo economico-finanziario perseguito, conseguito e superato in tutti i targets	5

2. al grado di realizzazione complessiva delle azioni strategiche nell'ambito dell'albero delle performance.

Per valutare il grado di realizzazione complessiva degli obiettivi operativi l'Organismo Indipendente di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Le azioni strategiche dell'albero delle performance non sono state perseguite attraverso gli obiettivi operativi	1
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e parzialmente realizzate attraverso gli obiettivi operativi	2
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e realizzate in misura adeguata attraverso gli obiettivi operativi	3
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e generalmente realizzate oltre i targets predefiniti attraverso gli obiettivi operativi	4
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite, realizzate e superate in tutti i targets degli obiettivi operativi	5

3. al grado di performance qualitativa complessiva.

GIUDIZIO	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
<i>Standard quali-quantitativo generalmente NON rispettato</i>	I servizi non hanno generalmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche regressivo rispetto gli "standard" definiti	0
<i>Standard quali-quantitativo generalmente parzialmente in linea con i valori programmati</i>	I servizi hanno parzialmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento non sempre allineato agli "standard" definiti	1,5
<i>Standard quali-quantitativo generalmente in linea con i valori programmati</i>	I servizi hanno rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento allineato agli "standard" definiti	3
<i>Standard quali-quantitativo generalmente oltre i valori programmati</i>	I servizi hanno rispettato e in alcuni casi anche migliorato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche oltre gli "standard" definiti	5

Il livello di performance organizzativa di ente (PE) è dato dalla seguente formula:

$$PE = (PE1 * 30\%) + (PE2 * 40\%) + (PE3 * 30\%)$$

Ove si intende:

PE = performance organizzativa di ente;

PE1 = performance organizzativa di ente data dal livello di copertura degli indicatori di natura economico-finanziaria;

PE2 = performance organizzativa di ente data dal grado di realizzazione complessiva delle azioni strategiche dell'albero delle performance;

PE3 = performance organizzativa di ente data dal livello qualitativo complessivo.

1.2.2 Le caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi discendenti dall'albero della performance devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.

In linea generale quindi gli obiettivi:

- a) sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) sono riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici;
- c) sono selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'ente;
- d) sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
- e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- f) devono essere tempificati;
- g) devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
- h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;

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

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

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

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

1.2.3. Proposta di pesatura degli obiettivi

Per ogni obiettivo è determinata una proposta concordata di “pesatura” proposta dall’Organismo Indipendente di valutazione di valutazione e validata dalla Giunta Comunale in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, tenendo presente i fattori della seguente tabella:

FATTORI	PESO	VALORI PONDERALI		
		3	2	1
<i>Rilevanza rispetto alla strategia</i>		<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Bassa</i>
<i>Articolazione del piano operativo</i>		<i>Molto articolato</i>	<i>Media articolazione</i>	<i>Sintetico</i>
<i>Complessità operativa</i>		<i>Molto complesso nei contenuti e nelle risorse da gestire</i>	<i>Complesso nei contenuti e nelle risorse attribuite</i>	<i>Mediamente complesso nei contenuti e nelle risorse attribuite</i>
<i>Tempi di attuazione</i>		<i>Definiti per tutte le fasi</i>	<i>Definiti per le fasi iniziali e finali</i>	<i>Poco definiti</i>
<i>Fattibilità</i>		<i>Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile</i>	<i>Obiettivo innovativo e raggiungibile</i>	<i>Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile</i>
<i>Tipologia degli indicatori</i>		<i>Indicatori di outcome o impatto</i>	<i>Indicatori di input/output</i>	<i>Indicatori temporali o di attività</i>

La somma dei pesi attribuiti ai fattori di valutazione degli obiettivi è pari a 100.

Il peso di ciascun obiettivo è dato dalla somma dei prodotti ottenuti moltiplicando il peso al valore ponderale attribuito.

1.2.4. La valutazione degli obiettivi

La valutazione a consuntivo, operata sulla base delle diverse misurazioni operate nel corso dell’anno, si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura.

Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire sempre una misura obbligatoriamente quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l’attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l’allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi. Nella valutazione finale si dovrà tenere conto quindi anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l’obiettivo entro determinati termini...). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell’obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l’obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell’obiettivo realizzato).

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

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

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo l'Organismo Indipendente di valutazione (per il Segretario Generale e per i Dirigenti) e il singolo Dirigente per il personale assegnato esprimono un giudizio per ogni obiettivo tra i 5 proposti e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo non raggiunto <i>La misurazione è < 50%</i>	0
Obiettivo parzialmente raggiunto <i>La misurazione è < 80%</i>	1,5
Obiettivo raggiunto in misura adeguata <i>La misurazione è ≥ 80% e < 95%</i>	3
Obiettivo sostanzialmente conseguito <i>La misurazione è ≥ 95% e < 100%</i>	4
Obiettivo pienamente raggiunto <i>La misurazione è almeno pari al 100%</i>	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo ("individuale" e "di settore"). Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P * p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

1.2.5 La valutazione della performance organizzativa di settore

La **performance organizzativa di settore** afferisce alle dimensioni qualitative dei servizi ed eventualmente al grado di benessere organizzativo.

Secondo quanto rappresentato dalla delibera n.88/2010 CiVIT, in termini generali, il concetto di qualità del servizio è di natura multidimensionale, e la stessa qualità di un servizio dipende da molteplici fattori, alcuni dei quali empiricamente rilevabili altri non empiricamente rilevabili, comunque variamente connessi tra loro.

Per qualità effettiva di un servizio reso al pubblico deve intendersi l'insieme delle dimensioni rilevanti e delle proprietà che devono caratterizzare l'erogazione del servizio. La qualità effettiva rappresenta quindi un tratto costitutivo dell'efficacia del servizio ed è riconducibile agli effetti positivi prodotti da alcune specifiche iniziative organizzative sul processo di erogazione del servizio. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo e in che misura un'organizzazione eroga servizi di qualità, che danno cioè una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste potenziali degli utenti. La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a molteplici dimensioni. Ai fini della definizione degli standard di qualità ne sono individuate quattro ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.

1. **Accessibilità:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata;
2. **Tempestività:** tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

3. **Trasparenza:** intesa quale accessibilità totale a dati informativi afferenti l'organizzazione, l'erogazione dei servizi e l'utilizzo delle risorse pubbliche.
4. **Efficacia:** rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati quali la conformità ovvero la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio, l'affidabilità ovvero la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore e la completezza ovvero l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitore.

Il Comune, coerentemente al ciclo di gestione della performance, nell'ambito della "MAPPA DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI" sviluppa una misurazione multidimensionale della performance qualitativa secondo la prospettiva rappresentata dalla già citata deliberazione n.88/2010 della CiVIT.

Per valutare il livello di performance qualitativa per ciascuno delle unità organizzative dell'ente l'Organismo Indipendente di valutazione esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
<i>Standard quali-quantitativo NON rispettato</i>	0
<i>Standard quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati</i>	1,5
<i>Standard quali-quantitativo allineato ai valori programmati</i>	3
<i>Standard quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati</i>	5

Per l'attribuzione del punteggio si considera:

- se il trend dell'indicatore è crescente ovvero il valore a consuntivo è maggiore di quello a preventivo la valutazione è 5;
- se il trend dell'indicatore è decrescente ovvero il valore a consuntivo è minore di quello a preventivo la valutazione è 0;
- se il trend dell'indicatore rileva che il valore a consuntivo e il valore a preventivo sono allineati la valutazione è 3;
- se il trend dell'indicatore è decrescente ovvero il valore a consuntivo è minore di quello a preventivo e comunque per un valore non inferiore al 90% la valutazione è 1,5.

L'overperformance non si considera per gli indicatori per i quali non vi è una base storica.

Nel caso in cui alla scarsa performance si aggiunga un peggioramento dell'indicatore rispetto all'anno precedente la valutazione è 0.

Per valutare il livello di benessere organizzativo l'Organismo Indipendente di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
<i>Oltre il 70% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	1
<i>Oltre il 50% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	2
<i>Oltre il 30% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	3
<i>Oltre il 20% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	4
<i>Non oltre il 10% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	5

Il livello di performance organizzativa di settore (PS) a regime è dato dalla seguente formula:

$$PE = (PS1 * 60\%) + (PS2 * 40\%)$$

Ove si intende:

PS = performance organizzativa di settore.

PS1 = performance organizzativa afferente le dimensioni qualitative dei servizi;

PS2 = performance organizzativa afferente il livello di benessere organizzativo.

In via transitoria si prevede nel corso del triennio la seguente graduazione:

Anno	Dimensioni qualitative	Livello di benessere organizzativo
2014	90%	10%
2015	75%	25%
2016	60%	40%

1.3 La valutazione della performance individuale

1.3.1.1 Le fasi del ciclo di gestione della performance

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

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

1.3.1.2 Le fasi del processo di valutazione

La valutazione della performance individuale è quindi il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;

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

1.3.1.3 Le aree di rendicontazione

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

La definizione delle aree di rendicontazione/strategiche (albero delle performance) determina il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le aree di rendicontazione/strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.

L'amministrazione così facendo rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che si intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

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

1.3.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, come da allegato A), comuni a tutti i dirigenti opportunamente declinati, combinati e graduati annualmente in occasione della attribuzione formale degli obiettivi individuali.

Per la valutazione di *comportamenti organizzativi* dei titolari di posizione organizzativa e del restante personale ci si avvarrà di parametri variamente declinati, combinati e opportunamente graduati annualmente in occasione della attribuzione formale degli obiettivi individuali e per ognuna delle seguenti aggregazioni professionali: Cat. D, Cat. C, Cat. B e Cat. A come da allegato B).

Per la valutazione dei *comportamenti organizzativi* il valutatore fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare le competenze di base e debolezze diffuse.
2	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici dei comportamenti organizzativi
3	Contributo individuale adeguato alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti. Non necessita di interventi di sostegno e assistenza.
4	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti.
5	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, l'Organismo Indipendente di valutazione (per i Dirigenti) e i Dirigenti (per il resto del personale) assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio "1" o "5" è richiesta la motivazione del valutatore.

Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

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

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

Per il primo anno di applicazione il valori ponderali dei diversi fattori di valutazione non sono differenziati.

1.3.3 La valutazione finale

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance individuale in un punteggio complessivo, collegato ai diversi fattori di valutazione, su scala pentametrica (1-5). Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,9	Prestazioni negative
(1,9 – 2,7]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,7 – 3,7]	Prestazioni adeguate
(3,7 – 4,5]	Prestazioni ottime
(4,5 – 5]	Prestazioni eccellenti

1.3.4 La valutazione negativa

1.3.4.1. Area dirigenza

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10 D. Lgs. n. 165/2001;
 - b. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
 - c. il recesso dal rapporto di lavoro.
- b) Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
 - a. il recesso dal rapporto di lavoro.
- c) Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
 - a. revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

Il dirigente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione "NEGATIVA", si proceda all'applicazione delle sanzioni di:

- a) attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

1.3.4.2 – Area delle posizioni organizzative

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

1. per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
 - b. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
2. per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

1.3.4.3 – Area del comparto

L'esito negativo della valutazione comporta l'eventuale avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55-bis del novellato D. Lgs, n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

1.3.5 Il bilanciamento tra i diversi ambiti di misurazione di valutazione in relazione ai soggetti valutati

Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è ponderato secondo un peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato alla tabella seguente:

Valutazione Segretario Generale

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione performance ente</i>	<i>Valutazione performance struttura</i>	<i>Valutazione obiettivi individuali</i>	<i>Valutazione comportamenti organizzativi</i>
<i>Dirigenti di Settore</i>	10% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco	20% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco	40% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco	30% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco

Qualora il Segretario Generale fosse incaricato “ad interim” di una area direzionale, la valutazione finale della performance in qualità di dirigente “ad interim”, determinata secondo quanto previsto dal paragrafo che si occupa della performance individuale del Dirigente, incide per il 25% sulla valutazione complessiva. Pertanto, la valutazione finale è data dalla seguente formula:

$$PT = (PSG * 75\%) + (PDIR * 25\%)$$

Ove si intende:

PSG = valutazione finale del Segretario Generale

PDIR = valutazione finale del Segretario con incarico “ad interim” di una area direzionale

Valutazione dei dirigenti

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione performance ente</i>	<i>Valutazione performance struttura</i>	<i>Valutazione obiettivi individuali</i>	<i>Valutazione comportamenti organizzativi</i>
<i>Dirigenti di Servizio</i>	10% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco	20% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco	40% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco	30% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione al Sindaco

Valutazione delle posizioni organizzative

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione performance struttura</i>	<i>Valutazione obiettivi</i>	<i>Valutazione comportamenti organizzativi</i>
<i>Posizioni organizzative</i>	10% Valutazione proposta dall'Organismo Indipendente di valutazione di valutazione	50% Valutazione proposta dal Dirigente	40% Valutazione proposta dal Dirigente

Valutazione del personale del comparto

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione obiettivi</i>	<i>Valutazione comportamenti organizzativi</i>
<i>Cat. D</i>	60% Valutazione del Dirigente o suo delegato	40% Valutazione del Dirigente o suo delegato
<i>Cat. C</i>	50% Valutazione del Dirigente o suo delegato	50% Valutazione del Dirigente o suo delegato
<i>Cat. B</i>	40% Valutazione del Dirigente o suo delegato	60% Valutazione del Dirigente o suo delegato
<i>Cat. A</i>	30% Valutazione del Dirigente o suo delegato	70% Valutazione del Dirigente o suo delegato

Per i dipendenti che nel corso dell'anno, a seguito di mobilità interna, hanno prestato servizio presso due o più Settori, la valutazione sarà effettuata da ciascun dirigente per il periodo di competenza purché tale periodo non sia inferiore al mese. A tale fine il dirigente cedente, al momento della mobilità verso un altro settore, compila la scheda di valutazione per il periodo di sua competenza e la invia al Servizio Risorse Umane. A fine anno la valutazione complessiva verrà attribuita calcolando la media di tutte le schede tenendo conto del periodo di riferimento.

Nel caso in cui, nell'ambito del medesimo settore, cambi in corso d'anno il dirigente di riferimento, si procede come al capoverso precedente.

Nel caso di compilazione di due diverse schede per un medesimo anno di riferimento, si tiene in considerazione il punteggio della scheda relativa al periodo di servizio più lungo o, in caso di parità temporale, il punteggio più alto.

La scheda di valutazione può non essere compilata per i dipendenti nuovi assunti in relazione alla presenza in servizio e alla partecipazione o meno a obiettivi incentivanti. Per i dipendenti cessati la scheda deve comunque essere compilata, fatta eccezione per chi non ha prestato servizio attivo o lo ha prestato per meno di un mese.

1.4 Gli attori della valutazione

Nell'applicazione del sistema di valutazione è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

- l'Organismo Indipendente di valutazione, attore tecnico della valutazione;
- il Segretario Generale, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i Dirigenti di Settore, soggetti attivi della valutazione;
- il Sindaco, che adotta la valutazione, vista la proposta del Nucleo a lui presentata per il tramite del Segretario Generale in qualità di Presidente.

1.5 Gli errori da evitare

- a) *Effetto alone*: Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- b) *Standardizzazione*: Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- c) *Appiattimento*: Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- d) *Durezza*: Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- e) *Equazione personale*: Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- f) *Influenza di giudizi precedenti*: Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi nel processo di valutazione.
- g) *Influenza dei pregiudizi*: Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- h) *Slittamento*: Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.

- i) *Influenza della mansione*: Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- j) *Generosità*: La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

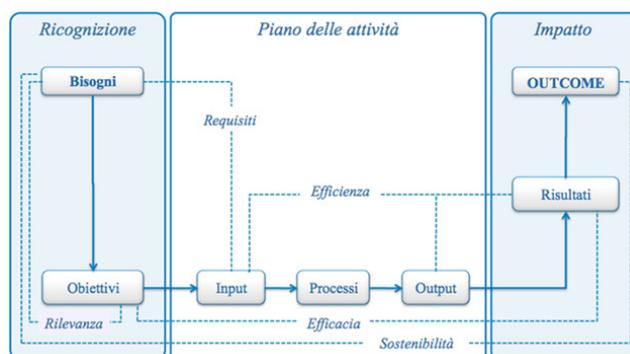
CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 La costruzione del Piano Esecutivo di Gestione

Il Piano Esecutivo di Gestione, che unifica il Piano delle performance e il Piano degli obiettivi, è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione ed in particolare nel Documento Unico di Programmazione, con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio di previsione. Nel Piano Esecutivo di Gestione sono individuati, annualmente, gli obiettivi operativi, per ciascun servizio del Settore di riferimento, utilizzando a tal fine la scheda di cui all'allegato C).

I passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali;
- individuazione dei servizi su cui si vuole intervenire per dare risposta agli utenti;
- definizione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi, indicando le risorse attribuite, gli indicatori di performance, i valori attesi, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo.



2.2 La costruzione degli indicatori

Ad ogni obiettivo sono collegati uno o più *indicatori*, volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Gli indicatori devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo la seguente catalogazione:

1. **indicatori di outcome:** esprimono *“l’impatto, risultato ultimo di una azione”* (delibera CIVIT 89/2010) e cercano di quantificare gli impatti dell’azione dell’Ente nel suo complesso sull’ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
2. **indicatori di output:** esprimono *“ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”* (delibera CIVIT 89/2010) e misurano i risultati ottenuti nell’ambito di programmi strategici e progetti operativi;
3. **indicatori di efficienza:** esprimono *“la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse”* e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
4. **indicatori di efficacia:** esprimono *“la capacità di raggiungere gli obiettivi”* e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
5. **indicatori di qualità:** sono definiti come *“quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)”* (delibera CIVIT 88/2010).

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

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

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

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

Gli indicatori devono inoltre soddisfare i seguenti requisiti di qualità:

- **validità tecnica**: capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l'obiettivo si propone di ottenere; l'indicatore deve essere chiaramente definito, misurabile, contestualizzato, confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;
- **rilevanza/funzionalità**: capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l'eventuale riorientamento delle politiche di servizio; l'indicatore, ove possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente;
- **tempestività**: essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione;

- **legittimazione**: attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli *stakeholder* dell’ente; l’indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato ad un valore (*target*) significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da *benchmarking*;

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance può essere condotto, eventualmente e se ritenuto funzionale, un test di validazione della qualità dell’indicatore a cura dell’Organismo Indipendente di valutazione e secondo la tabella sottoriportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiVIT n.89/2010.

ATTRIBUTI DEGLI INDICATORI	VALUTAZIONE				
	-	←	→	+	
Comprensibile	-2	-1	0	1	2
Rilevante	-2	-1	0	1	2
Confrontabile	-2	-1	0	1	2
Fattibile	-2	-1	0	1	2
Affidabile	-2	-1	0	1	2
Appropriato	-2	-1	0	1	2
Pertinente	-2	-1	0	1	2
Significativo	-2	-1	0	1	2

Per ogni indicatore di performance, oltre ad una puntuale e corretta taratura, è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

1. misure dirette;
2. rapporti;
3. on/off;
4. scale di valutazione;
5. descrizioni generali.

Il **target** associato a ciascun indicatore, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere (risultato atteso), diviene l’oggetto di misurazione, monitoraggio e verifica ai fini della valutazione della performance a consuntivo.

- a) il target deve essere ambizioso ma realistico;
- b) i soggetti incaricati di ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti devono rendere il target effettivamente raggiungibile;
- c) il target deve essere accettato dall’individuo incaricato di raggiungerlo;
- d) devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

2.3 Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione

Il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell’Ufficio Personale, predispone il Piano Esecutivo di Gestione e lo sottopone all’Organismo Indipendente di valutazione per una formale condivisione.

Il Piano Esecutivo di Gestione è composto dalle schede riferite agli obiettivi per la valutazione della performance individuale dei dirigenti e da apposite schede di servizio che afferiscono alla valutazione delle dimensioni quali-quantitative (Mappa della qualità dei servizi) che contengono specifici indicatori di dimensione quali-quantitativa.

Il Piano Esecutivo di Gestione viene approvato dalla Giunta e pubblicato sul sito web istituzionale del Comune.

2.4 Il ciclo di gestione delle performance

<i>Ciclo di gestione della performance</i>	<i>Tempi attuali</i>	<i>Organismo</i>
Definizione degli obiettivi e raccordo con albero delle performance	Sino all'approvazione del bilancio	Giunta comunale, Segretario Generale Dirigenti
Approvazione Piano Esecutivo di Gestione	Entro 10 giorni dall'approvazione del bilancio	Giunta comunale
Assegnazione formale degli obiettivi al personale dipendente	Entro 20 giorni dall'approvazione del PEG	Dirigenti o suoi delegati
Monitoraggio intermedio	2 volte nel corso dell'anno e comunque entro il 30 giugno (se sono trascorsi almeno 90 gg dall'approvazione del PEG) e 30 settembre	Segretario Generale e Dirigenti
Ricognizione stato di avanzamento degli obiettivi	30 settembre	Giunta comunale
Rendicontazione degli obiettivi e delle dimensioni quali-quantitative	Entro il 31 gennaio	Dirigenti
Valutazione del personale dipendente	Entro il 31 marzo	Dirigente o suo delegato
Valutazione dei Titolari di P.O.	Entro il 15 aprile	Dirigenti
Valutazione dei Dirigenti e del Segretario Generale	Entro il 15 maggio	Sindaco e Organismo di Indipendente di valutazione
Validazione della Relazione finale sulla performance	Entro il 30 giugno	Organismo Indipendente di valutazione
Erogazione dei premi	Entro 30 giorni dalla validazione finale sulla performance	Dirigenti
Rendicontazione finale sul funzionamento del sistema di misurazione e di valutazione della performance, trasparenza e integrità dei controlli	Entro 30 giorni dall'erogazione dei premi	Organismo Indipendente di valutazione

CAPITOLO 3 - MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Art. 147 TUEL - Tipologia dei controlli interni

(articolo così sostituito dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

2. Il sistema di controllo interno è diretto a:

a) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;

b) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;

c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;

d) verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6, la redazione del bilancio consolidato, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'ente;

e) garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

3. Le lettere d) ed e) del comma 2 si applicano solo agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015.

4. Nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, gli enti locali disciplinano il sistema dei controlli interni secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, anche in deroga agli altri principi di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, e successive modificazioni. Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il segretario dell'ente, il direttore generale, laddove previsto, i responsabili dei servizi e le unità di controllo, laddove istituite.

5. Per l'effettuazione dei controlli di cui al comma 1, più enti locali possono istituire uffici unici, mediante una convenzione che ne regoli le modalità di costituzione e di funzionamento.

Art. 147-bis TUEL - Controllo di regolarità amministrativa e contabile

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è assicurato, nella fase preventiva della formazione dell'atto, da ogni responsabile di servizio ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa. Il controllo contabile è effettuato dal responsabile del servizio finanziario ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.

2. Il controllo di regolarità amministrativa è inoltre assicurato, nella fase successiva, secondo principi generali di revisione aziendale e modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, sotto la direzione del segretario, in base alla normativa vigente. Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento.

3. Le risultanze del controllo di cui al comma 2 sono trasmesse periodicamente, a cura del segretario, ai responsabili dei servizi, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, nonché ai revisori dei conti e agli organi di valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, e al consiglio comunale.

Art. 147-ter TUEL - Controllo strategico

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici. L'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 può esercitare in forma associata la funzione di controllo strategico.

2. L'unità preposta al controllo strategico, che è posta sotto la direzione del direttore generale, laddove previsto, o del segretario comunale negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

Art. 147-quater TUEL - Controlli sulle società partecipate non quotate

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.

2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.

3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.

4. I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica.

5. Le disposizioni del presente articolo si applicano agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015. Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati. *(comma così modificato dall'art. 9, comma 9-ter, legge n. 124 del 2013)*

Art. 147-quinquies TUEL - Controllo sugli equilibri finanziari

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione e il coordinamento del responsabile del servizio finanziario e mediante la vigilanza dell'organo di revisione, prevedendo il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del direttore generale, ove previsto, del segretario e dei responsabili dei servizi, secondo le rispettive responsabilità.

2. Il controllo sugli equilibri finanziari è disciplinato nel regolamento di contabilità dell'ente ed è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, e delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'articolo 81 della Costituzione.

3. Il controllo sugli equilibri finanziari implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'ente in relazione all'andamento economico-finanziario degli organismi gestionali esterni.

Art. 148 TUEL - Controlli esterni

(articolo così sostituito dall'art. 3, comma 1, lettera e), legge n. 213 del 2012)

1. Le sezioni regionali della Corte dei conti verificano, con cadenza semestrale, la legittimità e la regolarità delle gestioni, nonché il funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio di ciascun ente locale. A tale fine, il sindaco, relativamente ai comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, o il presidente della provincia, avvalendosi del direttore generale, quando presente, o del segretario negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, trasmette semestralmente alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti un referto sulla regolarità della gestione e sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato, sulla base delle linee guida deliberate dalla sezione delle autonomie della Corte dei conti entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione; il referto è, altresì, inviato al presidente del consiglio comunale o provinciale.

2. Il Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato può attivare verifiche sulla regolarità della gestione amministrativo-contabile, ai sensi dell'articolo 14, comma 1, lettera d), della legge 31 dicembre 2009, n. 196, oltre che negli altri casi previsti dalla legge, qualora un ente evidenzi, anche attraverso le rilevazioni SIOPE, situazioni di squilibrio finanziario riferibili ai seguenti indicatori:

- a) ripetuto utilizzo dell'anticipazione di tesoreria;
- b) disequilibrio consolidato della parte corrente del bilancio;
- c) anomale modalità di gestione dei servizi per conto di terzi;
- d) aumento non giustificato di spesa degli organi politici istituzionali.

3. Le sezioni regionali di controllo della Corte dei conti possono attivare le procedure di cui al comma 2.

4. In caso di rilevata assenza o inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie di cui al secondo periodo del comma 1 del presente articolo, fermo restando quanto previsto dall'articolo 1 della legge 14 gennaio 1994, n. 20, e successive modificazioni, e dai commi 5 e 5-bis dell'articolo 248 del presente testo unico, le sezioni giurisdizionali regionali della Corte dei conti irrogano agli amministratori responsabili la condanna ad una sanzione pecuniaria da un minimo di cinque fino ad un massimo di venti volte la retribuzione mensile lorda dovuta al momento di commissione della violazione.

3.1 Il Sistema dei controlli interni del Comune di Arezzo

è disciplinato con apposito Regolamento approvato dal Consiglio Comunale con delibera n. 25 del 20 febbraio 2013.

Art. 2 Regolamento controlli interni Comune di Arezzo - Principi generali

Il sistema dei controlli interni del Comune di Arezzo si ispira ai seguenti principi generali:

- Imparzialità e trasparenza: il controllo viene effettuato sugli atti di tutti gli uffici e servizi secondo le regole definite nel presente regolamento e /o chiaramente indicate dalle norme;
- Integrazione fra tutte le forme di controllo al fine di costruire un sistema omogeneo di dati ed informazioni utilizzabili in relazione alle finalità da realizzare;

- **Condivisione:** il modello di controllo deve essere condiviso dagli uffici e dai servizi come momento di sintesi e di raccordo;
- **Flessibilità:** il controllo deve adattarsi alle caratteristiche dell'Ente e alla loro evoluzione, potendosi affinare nel tempo e con la pratica; la metodologia deve essere adeguata in relazione agli obiettivi che l'Organo politico intende perseguire, alle problematiche riscontrabili nell'attività amministrativa ed emerse nel corso del controllo, ai suggerimenti, alle proposte e alle necessità formulate dagli uffici e dai servizi;
- **Tempestività:** il controllo deve essere effettuato in tempi certi e con cadenza temporale precisa e stabile;
- **Ininfluenza sui tempi dell'azione:** il controllo non deve pregiudicare o appesantire i tempi delle procedure amministrative.

Art. 3 Regolamento controlli interni Comune di Arezzo - Sistema dei controlli interni

1. Il sistema dei controlli interni, articolato secondo le funzioni e le attività descritte nell'art.147 e seguenti del D. Lgs. n. 267 del 18.8.2000 e s.m.i., è così strutturato:

- a. controllo di regolarità amministrativa e contabile: finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, nella fase preventiva e successiva;
- b. controllo di gestione e di qualità dei servizi: finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e a ottimizzare il rapporto tra costi e risultati, nonché orientato alla customer satisfaction mediante la definizione di specifici standard di qualità che consentano ai cittadini/utenti di confrontare il livello di qualità atteso rispetto a quello reale del servizio erogato;
- c. controllo strategico: finalizzato a valutare il grado di realizzazione delle scelte compiute dagli Amministratori in sede di pianificazione strategica e la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, valutando gli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, i tempi di effettiva realizzazione rispetto ai tempi programmati, la qualità dei servizi erogati e il grado di soddisfazione espresso dai cittadini e dagli altri soggetti interessati;
- d. controllo sulle società partecipate: finalizzato a verificare il raggiungimento degli obiettivi gestionali e degli indirizzi ad esse assegnati dal Consiglio comunale;
- e. controllo sugli equilibri finanziari: finalizzato alla costante verifica da parte del responsabile dei servizi finanziari, sotto la vigilanza dell'organo di revisione, degli equilibri finanziari della gestione di competenza, di cassa e dei residui;
- f. controllo della performance organizzativa del Comune e delle performance individuali del personale: finalizzato a valutare le prestazioni del personale dipendente ai vari livelli di responsabilità.

2. Il sistema dei controlli interni viene disciplinato secondo il principio della distinzione tra funzioni d'indirizzo e compiti di gestione.

Art. 4 Regolamento controlli interni Comune di Arezzo - Il comitato di audit

1. Il sistema dei controlli interni è diretto dal Segretario generale col supporto di un comitato di audit, istituito con provvedimento del Segretario generale stesso. Il comitato è composto da un numero massimo di 5 membri, compreso il Segretario Generale che lo presiede, individuati tra il personale di ruolo dell'Ente con qualifica Dirigenziale.

2. Il comitato di audit opera in autonomia e ha il compito di:
- garantire il rispetto delle norme che disciplinano la gestione del Comune;
 - valutare il grado di aderenza dell'operato dei Servizi e degli Uffici alla normativa e agli obiettivi assegnati loro dall'Organo politico;
 - elaborare analisi, valutazioni, raccomandazioni e qualificati commenti relativamente alle attività esaminate, prevedendo ed evidenziando situazioni di rischio e/o di inefficienza.
3. Il comitato esercita l'attività di auditing:
- sulla regolarità amministrativa, al fine di verificare la conformità degli atti alle normative applicabili in relazione ai comportamenti adottati;
 - sulla regolarità contabile degli atti al fine di verificarne l'attendibilità e la corretta gestione;
 - sulla strategia, al fine di verificare la coerenza dell'azione amministrativa rispetto al programma di mandato del Sindaco e al Piano della performance;
 - sulla gestione, per verificare eventuali scostamenti tra obiettivi gestionali assegnati e risultati ottenuti, individuarne le cause e proporre azioni correttive;
 - sull'attività delle società partecipate al fine di verificarne la coerenza con gli indirizzi approvati dal Consiglio comunale.
4. In caso di controllo di atti riconducibili a uno dei dirigenti che facciano parte del Comitato di audit, il dirigente interessato non prenderà parte al controllo.

Art. 5 Regolamento controlli interni Comune di Arezzo - Rapporti con la Corte dei Conti

1. I risultati dell'attività di controllo del Comitato sono inseriti nel "referto sulla regolarità della gestione e sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato" che il Sindaco, avvalendosi del Segretario generale, trasmetterà semestralmente alla Sezione regionale di controllo della Corte dei conti e al Presidente del Consiglio comunale, ai sensi del comma 1 dell'art. 148 del D. Lgs. 267/2000 così come modificato dal D. L. n. 174 del 10.10.2012, convertito nella Legge n. 213 del 7.12.2012.

Art. 27 Regolamento controlli interni Comune di Arezzo - Controllo delle performance del personale

Le modalità del controllo delle performance del personale sono disciplinate dal vigente Regolamento degli uffici e dei servizi e dal Piano della performance, cui si fa espresso rinvio.

CAPITOLO 4 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Acquisita la valutazione della performance individuale ciascun dipendente può, nel termine di 20 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (Organismo Indipendente di valutazione per i Dirigenti o Dirigente per il restante personale) il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 20 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

- a) Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione interna, nel termine dei 20 giorni successivi articolata nel seguente modo:
- b) la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente (dirigente o restante personale) attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Collegio di conciliazione e per conoscenza al Sindaco, al Segretario Generale e al Dirigente competente (nel caso sia ricorrente un dipendente);
- c) l'incontro tra le parti, ossia tra Collegio di conciliazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 20 giorni successivi;
- d) nel termine perentorio dei successivi 20 giorni il Collegio di conciliazione, previo riscontro con il Sindaco (nel caso sia coinvolto un dirigente) ovvero il Segretario Generale e il Dirigente competente (nel caso di dipendenti del comparto), può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
- e) in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Il Collegio di conciliazione è composto da n.3 componenti nominati per 1/3 dalle OO.SS. delle sigle firmatarie del CCNL, 1/3 dall'Amministrazione e in ogni caso esterno alla struttura di appartenenza del valutato. Le funzioni di Presidente sono attribuite a rotazione ad uno dei componenti esterni dell'Organismo Indipendente di valutazione.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc¹. Resta impregiudicata la facoltà di proporre

¹ Tentativo di conciliazione

(articolo così sostituito dall'articolo 31, comma 1, legge n. 183 del 2010)

Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata secondo i criteri di cui all'articolo 413.

La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende, per la durata del tentativo di conciliazione e per i venti giorni successivi alla sua conclusione, il decorso di ogni termine di decadenza.

Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La commissione è composta dal direttore dell'ufficio stesso o da un suo delegato o da un magistrato collocato a riposo, in qualità di presidente, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale.

Le commissioni, quando se ne ravvisi la necessità, affidano il tentativo di conciliazione a proprie sottocommissioni, presiedute dal direttore della Direzione provinciale del lavoro o da un suo delegato, che rispecchino la composizione prevista dal terzo comma. In ogni caso per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.

La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.

La richiesta deve precisare:

ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

1) nome, cognome e residenza dell'istante e del convenuto; se l'istante o il convenuto sono una persona giuridica, un'associazione non riconosciuta o un comitato, l'istanza deve indicare la denominazione o la ditta nonché la sede;

2) il luogo dove è sorto il rapporto ovvero dove si trova l'azienda o sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore o presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto;

3) il luogo dove devono essere fatte alla parte istante le comunicazioni inerenti alla procedura;

4) l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa.

Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione, entro venti giorni dal ricevimento della copia della richiesta, una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione, che deve essere tenuto entro i successivi trenta giorni. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato.

La conciliazione della lite da parte di chi rappresenta la pubblica amministrazione, anche in sede giudiziale ai sensi dell'articolo 420, commi primo, secondo e terzo, non può dar luogo a responsabilità, salvi i casi di dolo e colpa grave.

CAPITOLO 5 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. (*articolo 1, comma del D. Lgs.n.33/2013*).

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

Il Programma triennale della trasparenza, pertanto, deve porsi in relazione al ciclo di gestione della performance e deve di conseguenza consentire la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione; nello specifico l'art.10, comma 4 del D. Lgs. n.33/2013 prevede che ogni amministrazione pubblica garantisca la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, pertanto sono oggetto di trasparenza le categorie di dati e i contenuti specifici come previsto dal citato D. Lgs. n.33/2013 e dal Programma triennale della trasparenza.

**Allegato A) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
DELL'AREA DIRIGENZIALE**

Aree	Descrizione	Peso %	Valutazione	Punteggio
Area gestionale	<i>Capacità di predefinire le azioni operative con le risorse disponibili nel tempo definito e nel pieno rispetto degli obblighi dirigenziali definiti dall'ordinamento giuridico</i>			
	<i>Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato</i>			
	<i>Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese</i>			
	<i>Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</i>			
Area relazionale	<i>Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento</i>			
	<i>Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione</i>			
	<i>Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità</i>			
	<i>Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni</i>			
Area intellettuale	<i>Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti</i>			
	<i>Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti</i>			
	<i>Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi</i>			
	<i>Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte</i>			
	<i>Capacità di ricercare le soluzioni più</i>			

	<i>adatte ed efficaci alle diverse situazioni</i>			
Area innovativa	<i>Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati</i>			
	<i>Capacità di operare con atteggiamento proattivo</i>			
	<i>Capacità di adattamento al mutamento ambientale</i>			
	<i>Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati</i>			
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)				

GLOSSARIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Area gestionale

Programmazione

Capacità di predefinire le azioni operative con le risorse disponibili e nel tempo definito e nel pieno rispetto degli obblighi dirigenziali definiti dall'ordinamento giuridico

- Saper inquadrare una visione integrata del contesto di riferimento individuando priorità e criticità
- Saper definire gli steps fondamentali per realizzare gli obiettivi
- Saper pianificare in termini di impegni, risorse e tempi nel pieno rispetto degli obblighi dirigenziali

Organizzazione

Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi.

- Saper individuare, ripartire e assegnare compiti, funzioni e responsabilità
- Saper attuare i programmi
- Saper integrare le differenti risorse disponibili

Controllo

Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese.

- Saper definire efficaci modalità di controllo per il monitoraggio dei programmi di lavoro
- Saper calendarizzare monitoraggi e verifiche
- Saper controllare e operare interventi correttivi per ridurre/contenere i disallineamenti
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Autonomia e orientamento ai risultati

Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi

- Saper definire percorsi operativi sia di natura propositiva che progettuale, al fine di perseguire le finalità dell'unità organizzative
- Saper condurre e/o ricondurre l'azione nella giusta direzione

- Saper privilegiare il risultato come finalità dell'operare quotidiano

Area relazionale

Gestione del personale

Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento.

- Saper fungere da esempio;
- Saper mantenere il personale informato su specifiche questioni;
- Saper motivare, valutare e sviluppare il personale assegnato

Gestione di gruppi di lavoro

Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione

- Saper gestire gruppi di lavoro stimolando il confronto costruttivo
- Saper incentivare il dialogo e il confronto senza perdere di vista gli obiettivi
- Saper orientare le azioni emergenti in rapporto agli obiettivi

Negoziazione

Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità

- Saper individuare i contenuti essenziali di una trattativa per operare entro spazi negoziali predefiniti
- Saper valutare le proposte della controparte coerenti con gli obiettivi da raggiungere
- Saper concludere una trattativa in relazione agli obiettivi prefissati, anche attraverso una partecipazione costruttiva alla decisione finale della controparte

Orientamento all'utente

Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni.

- Saper ascoltare i bisogni degli utenti con riferimento all'ambito della domanda di intervento
- Saper governare rapporti collaborativi con diversi utenti e che possono essere utili per raggiungere gli obiettivi
- Saper sviluppare e migliorare la capacità di ascolto e di dialogo nonché di coinvolgimento degli utenti nella definizione dei servizi/prodotti e nei processi decisionali

Area intellettuale

Analisi

Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti.

- Saper interpretare gli aspetti tipici di situazioni organizzative e di fenomeni in genere
- Saper confrontare sistematicamente dati e elementi per giungere a interpretazioni e spiegazioni
- Saper costruire possibili linee di intervento operativo che scaturiscono dalle azioni di analisi

Interpretazione delle norme

Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti.

- Saper interpretare un testo normativo in modo conforme ai vincoli derivanti dal nostro ordinamento
- Saper individuare i rapporti gerarchici fra le norme, evidenziando i rispettivi ambiti di competenza e i possibili effetti
- Saper individuare azioni operative che derivano dall'applicazione delle norme, con particolare attenzione agli adempimenti obbligatori

Raccolta ed elaborazione dati

Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi

- Saper raccogliere, valutare, interpretare dati e informazioni
- Saper organizzare dati e informazioni secondo principi logici
- Saper confrontare dati e informazioni sulla base di analogie e combinazioni

Stesura di report

Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte.

- Saper definire un elenco di temi
- Saper redigere un report armonizzando contenuti, lunghezza e linguaggio
- Saper essere chiari e stimolanti nei confronti dei lettori cui il documento è destinato

Problem solving

Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni.

- Saper definire alternative
- Saper progettare linee d'azione per favorire decisioni
- Saper approntare una analisi costi/benefici

Area innovativa

Proposta di soluzioni innovative

Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati.

- Saper individuare e definire nuove soluzioni
- Saper elaborare idee innovative
- Saper valutare la fattibilità delle nuove soluzioni

Iniziativa

Capacità di operare con atteggiamento proattivo.

- Saper agire anche se non sollecitati
- Saper anticipare soluzioni in relazione agli obiettivi da realizzare
- Saper gestire eventuali insuccessi

Adattabilità e flessibilità

Capacità di adattamento al mutamento ambientale.

- Saper affrontare in modo proattivamente i mutamenti
- Saper adeguare il proprio comportamento e cogliere il cambiamento come opportunità
- Saper manifestare disponibilità al cambiamento

Pensiero ideativo

Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

- Saper correlare idee e progettualità agli obiettivi
- Saper garantire modelli operativi nuovi ma sempre funzionali al sistema
- Saper valutare l'efficacia dei modelli ideati

Allegato B)**SCHEMA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. A**

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

SCHEMA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. B

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

SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. C

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CAT. D E P.O.

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato e al problemsolving</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Rendimento qualitativo e quantitativo

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

Puntualità e precisione

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

Autonomia e rapidità

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

Integrazione nell'organizzazione

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

Spirito di collaborazione

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

Correttezza e qualità delle relazioni

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

Preparazione professionale e tecnica

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

Grado di adattamento

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

Capacità di organizzare il lavoro

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

Iniziativa e flessibilità

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

Orientamento al risultato

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

Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio

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

Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione

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

Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza

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

Orientamento al risultato e al problemsolving

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

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

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

Allegato C)
Scheda obiettivo individuale

TITOLO OBIETTIVO:

DESCRIZIONE GENERALE:

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

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

INDICATORI DI PERFORMANCE	VALORI ATTESI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

Allegato D)

Scheda di sintesi Segretario generale e comparto dirigenziale

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		<i>Peso .../100</i>		
PERFORMANCE DI ENTE		<i>Peso .../100</i>		
PERFORMANCE DI STRUTTURA		<i>Peso .../100</i>		
OBIETTIVI INDIVIDUALI		<i>Peso .../100</i>		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma Valutatore		

Scheda di sintesi posizioni organizzative

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		<i>Peso .../100</i>		
PERFORMANCE DI STRUTTURA		<i>Peso .../100</i>		
OBIETTIVI INDIVIDUALI		<i>Peso .../100</i>		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma Valutatore		

Scheda di sintesi area comparto

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	<i>Peso .../100</i>		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	<i>Peso .../100</i>		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>			
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>			
Firma del valutato	Firma Valutatore		

Allegato E)

TRACCIA PER LA RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENZIALI

Scenario di riferimento	<i>Descrivere il quadro organizzativo di insieme (risorse umane, finanziarie, tecnologiche...) entro il quale doveva essere realizzato l'obiettivo, con particolare riferimento a:</i> <ol style="list-style-type: none"><i>1. punti di forza;</i><i>2. punti di debolezza;</i><i>3. opportunità derivanti dal contesto esterno;</i><i>4. ostacoli derivanti dal contesto esterno.</i>
Risorse umane	<i>Quali e quante risorse umane sono state coinvolte per la realizzazione dell'obiettivo?</i>
Risorse finanziarie	<i>Quante risorse finanziarie sono state necessarie per la realizzazione dell'obiettivo? Qual è stato il piano di spesa (tempi e pagamenti)?</i>
Altre risorse	<i>Quali e quante altre risorse (strumentali, tecnologiche, conoscitive, consulenziali...) si sono rese necessarie per la realizzazione dell'obiettivo?</i>
Prodotto finale	<i>Cosa è stato fornito? Descrivere puntualmente rispetto ogni indicatore di performance associato all'obiettivo quanto effettivamente conseguito</i>
Fattori di successo	<i>Quali fattori hanno favorito il raggiungimento dei risultati attesi?</i>
Fattori di debolezza	<i>Quali fattori hanno condizionato il raggiungimento dei risultati attesi?</i>

Allegato F)

IL SISTEMA PREMIANTE

1.1 Sistema premiante Segretario Generale

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca di cui all'art. 18 del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio.

Il Segretario Generale che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Al punteggio finale conseguito è associata quindi la quota di retribuzione di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
< 1,9	==
(1,9 - 2,7]	40% della retribuzione di risultato
(2,7 - 3,7]	70% della retribuzione di risultato
(3,7 - 4,5]	90% della retribuzione di risultato
(4,5-5]	100% della retribuzione di risultato

Dopo aver concluso il processo di valutazione, l'Organismo Indipendente di valutazione attesta, secondo quanto previsto dal regolamento sul sistema dei controlli interni e dalle norme vigenti, il rispetto dei seguenti obblighi di legge:

- rispetto degli obblighi in materia di gestione delle risorse umane;
- rispetto degli obblighi in materia di procedimenti amministrativi;
- rispetto degli obblighi in materia di amministrazione digitale;
- rispetto degli obblighi in materia di trasparenza, integrità e pubblicità;
- ogni altro obbligo previsto dall'ordinamento giuridico e contrattuale.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

GIUDIZIO	CONSEGUENZA
<i>Obblighi di legge NON rispettati</i>	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
<i>Obblighi di legge parzialmente rispettati</i>	RIDUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO IN UNA MISURA COMPRESA TRA IL 5% E IL 30%
<i>Obblighi di legge rispettati</i>	CONFERMA DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

1.2 Il Sistema premiante area dirigenziale

Al punteggio finale conseguito da ciascun dirigente è associata la quota di retribuzione di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
< 1,9	==
(1,9 - 2,7]	40% della retribuzione di risultato
(2,7 - 3,7]	70% della retribuzione di risultato
(3,7 - 4,5]	90% della retribuzione di risultato
(4,5-5]	100% della retribuzione di risultato

Il “**premio di eccellenza**” (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dirigenti) è destinato alle funzioni dirigenziali (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all’inizio del ciclo di gestione) che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4 - 5]. Qualora più funzioni dirigenziali concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.

Dopo aver concluso il processo di valutazione, l’Organismo Indipendente di valutazione attesta, secondo quanto previsto dal regolamento sul sistema dei controlli interni e dalle norme vigenti, il rispetto dei seguenti obblighi di legge:

- rispetto degli obblighi in materia di gestione delle risorse umane;
- rispetto degli obblighi in materia di procedimenti amministrativi;
- rispetto degli obblighi in materia di amministrazione digitale;
- rispetto degli obblighi in materia di trasparenza, integrità e pubblicità;
- ogni altro obbligo previsto dall’ordinamento giuridico e contrattuale.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

GIUDIZIO	CONSEGUENZA
<i>Obblighi di legge NON rispettati</i>	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
<i>Obblighi di legge parzialmente rispettati</i>	RIDUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO IN UNA MISURA COMPRESA TRA IL 5% E IL 30%
<i>Obblighi di legge rispettati</i>	CONFERMA DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

1.3 Sistema premiante area delle posizioni organizzative

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

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
< 1,9	==
(1,9 - 2,7]	40% della retribuzione di risultato
(2,7 - 3,7]	70% della retribuzione di risultato
(3,7 - 4,5]	90% della retribuzione di risultato
(4,5-5]	100% della retribuzione di risultato

1.4 Il Sistema premiante del personale del comparto

L'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente ai compensi incentivanti destinati a valorizzare la performance individuale costituisce la base di calcolo per la determinazione del montepremi individuale potenziale di ciascun dipendente che è determinato tenendo conto del valore organizzativo attribuito ai singoli obiettivi individuali a seguito del processo di pesatura degli stessi curato dal Dirigente, della categoria di appartenenza e del punteggio massimo attribuibile secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale.

Il parametro della categoria di appartenenza è individuato come segue:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	100
B1	110
B3	115
C	125
D	145
D3	155

Il montepremi individuale potenziale (M_{pipot}) è determinato secondo la seguente formula:

$$M_{pipot} = \frac{F}{p_{cat} \times V_{Max} \times p_{obj}}$$

ove:

F = ammontare delle risorse annualmente destinate a valorizzare la performance individuale;

p_{cat} = parametro di categoria;

V_{Max} = Valutazione massima attribuibile al valutato secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance;

p_{obj} = peso attribuito all'obiettivo.

In sede di prima applicazione ovvero per il solo anno 2014 non si prevede la graduazione degli obiettivi individuali assegnati ai singoli dipendenti.

Il premio individuale è determinato in funzione degli esiti del processo di valutazione e secondo la seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA PREMIO PRODUTTIVITA'
< 1,9	==
(1,9 - 2,7]	40% del montepremi individuale potenziale
(2,7 - 3,7]	70% del montepremi individuale potenziale
(3,7 - 4,5]	90% del montepremi individuale potenziale
(4,5-5]	100% del montepremi individuale potenziale

Le *eventuali economie* che si generano tra le risorse destinate alla performance individuale sono utilizzate, nell'anno in corso in presenza di eccellenze e/o nell'anno successivo, secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, per premiare le "eccellenze". Sono definite "*eccellenti*" le performance individuali con un punteggio sintetico compreso tra 4 e 5.

Detti soggetti che si collocano in posizione superiore alla media, comunque in numero non inferiore al 10% della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, hanno diritto ad un'ulteriore maggiorazione tra il 10% ed il 30% rispetto al trattamento medio accessorio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie nei limiti delle risorse disponibili conseguenti da economie aggiuntive derivanti dai piani di razionalizzazione, ai sensi dell'art. 6 comma 1, del D.Lgs. 141/2011.

In ogni caso, complessivamente, la maggiorazione attribuita, non potrà collocarsi al di sopra della 30% rispetto al trattamento medio accessorio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie.