



CITTÀ di GUARDIAGRELE ***Provincia di Chieti***

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Approvato con delibera G.C. n. 54 del 5 maggio 2011

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il testo di riforma così come sopra succintamente richiamato, e le collegate delibere della Commissione per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche (di seguito CiVIT) costituiscono i punti di riferimento nell'attuale scenario per tutte le amministrazioni pubbliche.

Tuttavia, nel rispetto dell'autonomia propria degli Enti territoriali, costituiscono norme di immediata applicazione per le Regioni e gli Enti locali le sole disposizioni che disciplinano la trasparenza (commi 1 e 3 dell'art. 11) mentre per le altre disposizioni del Titolo II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) e del Titolo III (Meriti e premi) è previsto l'adeguamento dei relativi ordinamenti.

Il Comune di Guardiagrele, nel rispetto dei principi delineati dalla riforma, recepiti con l'approvazione del Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, si trova dunque nella condizione di progettare in autonomia un modello di misurazione e valutazione che

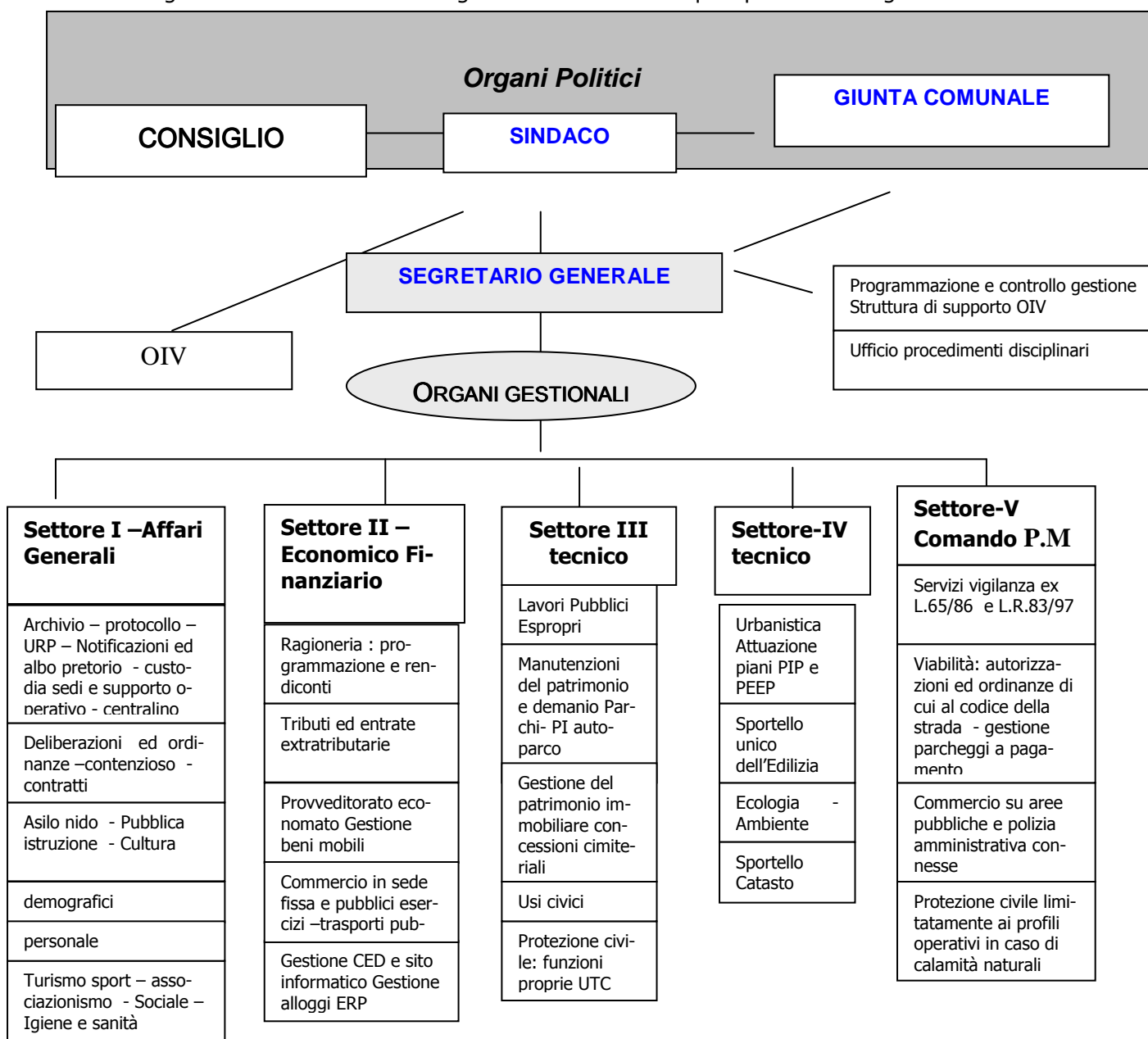
tenga in specifico conto le peculiarità, la storia e lo stato attuale della propria organizzazione, e abbia come finalità il miglioramento della qualità dei servizi erogati nonché la crescita delle competenze professionali, garantendo la trasparenza dei risultati.

Considerato inoltre che l'elaborazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa presuppone la disponibilità di dati sui quali costruire indicatori, allo stato attuale non esistenti nel Comune Guardigliare, il presente sistema si pone l'obiettivo nell'immediato di realizzare la piattaforma dei dati sui quali, immediatamente dopo, misurare e valutare gli elementi con la metodologia indicata nelle delibere CIVIT 89 e 104 del 2010.

Pertanto il presente sistema ha valenza introduttiva e sperimentale delle metodologie indicate e sarà oggetto di aggiornamento ed implementazione annuale.

2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Le caratteristiche distintive dell'organizzazione sono riportate nel regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi e vengono sinteticamente qui riportate di seguito:



3 - LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è lo strumento attraverso il quale il Comune di Guardiagrele:

- identifica lo schema logico e gli ambiti fondamentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa (cosa si misura e valuta);
- definisce le metodologie e le modalità per la costruzione degli indicatori (come si misura e valuta);
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa (quando e chi misura e valuta).

3.1 - Metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa (Cosa si misura e valuta)

Attraverso l'adozione del presente sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'Amministrazione intende ottenere le summenzionate finalità di cui all'art. 8 del decreto legislativo. La misurazione e la valutazione vengono realizzate per "macro-ambiti":

Macro-ambito 1. Il grado di attuazione della strategia. Il Comune di Guardiagrele identifica, sulla base delle priorità definite dagli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire ex ante di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. In particolare identificati i principali **obiettivi strategici** che il Comune intende realizzare nel corso del mandato amministrativo si valuterà se l'Ente è stato in grado di attuare i programmi e i progetti strategici.

Macro - Ambito 2. Il portafoglio delle attività e dei servizi. Il Comune di Guardiagrele identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. Mediante l'articolazione di tale macro-ambito viene data indicazione ex ante dello stock programmato di attività e servizi che saranno messi a disposizione di cittadini e utenti ed ex post del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. In particolare l'oggetto di misurazione valutazione atterrà alla definizione dei livelli qualitativo e quantitativo dei **servizi qualificanti** la missione che il Comune intende erogare; all'effettiva erogazione degli stessi ed al rispetto degli standard di qualità ed efficienza definiti.

Macro - Ambito 3. Lo stato di salute dell'amministrazione. Il Comune di Guardiagrele deve misurare anche la propria capacità di perseguire i risultati e svolgere le proprie attività garantendo un utilizzo equilibrato di risorse finanziarie e del personale, lo sviluppo dell'organizzazione e il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder) in modo da assicurare la produzione di risultati a valere nel tempo.

Per le dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune di Guardiagrele dovrà definire obiettivi, indicatori e valori-target che si propone ex-ante di raggiungere. Questi elementi troveranno rappresentazione nel Piano della Performance dell'Ente assumendo, in linea con quanto previsto dal D.lgs. 150/09, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale. A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta rappresentazione all'interno della Relazione sulla performance.

3.2. Metodologia e modalità per la costruzione degli indicatori (come si misura e si valuta)

La **misurazione** è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati prodotti in un determinato periodo. Tali risultati si riferiscono a diversi ambiti di performance definiti nella sezione precedente ciascuno dei quali ha elementi caratteristici e richie-

de la selezione di indicatori appropriati. Lo strumento di riferimento per la misurazione della performance organizzativa è rappresentato dagli indicatori.

La **valutazione** della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, risultati, impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. La valutazione è quindi il processo mediante il quale si definisce il livello di performance raggiunta e si identificano le cause dello scostamento rispetto al livello atteso. Obiettivo della valutazione è comprendere se l'Ente ha raggiunto i propri obiettivi e verificare se il raggiungimento di tali obiettivi ha creato valore per i propri portatori d'interesse e per il territorio di riferimento.

Il Sistema di misurazione e valutazione si pone l'obiettivo di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Sarà, quindi, necessario per il Comune procedere all'identificazione di **indicatori di performance** che dovranno essere coerenti agli obiettivi e adeguati alla misurazione dei risultati ottenuti. Gli indicatori dovranno essere misurati con riferimento ad opportuni **target** intesi come il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Affinché ogni **target** individuato sia efficace e produca uno stimolo al miglioramento della performance del Comune, la Delibera 89/2010 suggerisce che esso sia:

- ambizioso, ma realistico;
- quantificabile e misurabile;
- individuato da soggetti che abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- supportato da parte dei vertici organizzativi;
- accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo

E' inoltre necessario

- che esistano meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- che siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);

Con riferimento ai singoli macro-ambiti in precedenza identificati, di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.

Il grado di attuazione della strategia

Il fine è quello di comprendere quali sono gli obiettivi strategici fondamentali del Comune, nonché il grado di relativo conseguimento.

Il Comune dovrà:

- individuare gli obiettivi strategici;
- definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione e indicatori qualitativi di performance attesa e realizzata.

Semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire un'immediata comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

La misurazione e valutazione del grado di attuazione della strategia avverrà nel seguente modo:

- n. obiettivi posti nei diversi livelli di disaggregazione/ n obiettivi raggiunti

Il portafoglio dei servizi.

La performance del Comune non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di servizi assicurati.

Posto che allo stato attuale il comune non ha definito quanto gli elementi sotto indicati occorrerà;

- a) identificare gli elementi qualificanti del proprio portafoglio di servizi (quantità, qualità, efficienza, soddisfazione dei cittadini, confronto con altri enti);
- b) definire per ogni servizio individuato, indicatori di quantità, qualità, efficienza e di customer satisfaction;
- c) individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-target, trend storico e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento.

Nel piano della performance saranno indicati per quali e quanti servizi ed attività l'ente avvierà la definizione degli elementi specificati nelle precedenti lettere a, b, c e sulla scorta di detta programmazione, il portafoglio delle attività e dei servizi è misurato e valutato in base ai seguente parametro:

- numero servizi erogati / servizi per i quali sono stati identificati gli elementi di cui ai precedenti punti.

Lo stato di salute dell'amministrazione.

La performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel mediolungo periodo.

In questa prospettiva rilevano gli aspetti di:

- salute finanziaria,
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Lo stato di salute dell'amministrazione sarà misurato e valutato sulla scorta dei seguenti parametri:

a) salute finanziaria:

- parametri enti deficitari rispettati/ n. totale parametri enti deficitari

b) salute del sistema di relazione:

- aver individuato i benchmark di riferimento per un successivo rilevamento del posizionamento rispetto ai benchmark selezionati con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di salute e outcome.

3.3 Metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa (Chi misura e valuta e con quali responsabilità)

Il Sistema come definito nelle precedenti sezioni deve essere in grado di alimentare il **Ciclo di Gestione della Performance** nelle diverse fasi così come definite nel D.lgs. 150/09:

- Pianificazione Strategica
- Programmazione e controllo
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa
- Performance individuale e valutazione delle risorse umane
- Trasparenza e rendicontazione.

La definizione del ciclo di gestione della performance si pone, in particolare, i seguenti obiettivi fondamentali:

1. garantire una maggiore intelligibilità della performance e delle sue articolazioni;

2. valorizzare il sistema di performance management realizzato in coerenza con il modello di governo;
3. innovare e semplificare i processi e gli output;
4. integrare il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi .

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

- a) le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) Il Piano generale di sviluppo, approvato dal Consiglio, attraverso il quale si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, servizi gestiti direttamente o non, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare;
- c) la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo.
- d) il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo.

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Il Piano attiene alla performance organizzativa ed individuale ed è triennale per la parte riguardante la performance strategica, mentre è annuale per la parte che attiene alla performance operativa. Contiene gli indicatori ed i target, intermedi e finali, che devono essere raggiunti in ciascun periodo con riferimento ai generali obiettivi strategici di medio periodo (piano triennale) ed agli obiettivi operativi di breve periodo (piano annuale) coerenti con quelli strategici.

A ciascun obiettivo operativo la giunta comunale attribuirà un peso del valore da 0,1 a 1 in relazione alla minore o maggiore complessità richiesta per il suo raggiungimento.

Il collegamento tra obiettivi e risorse si ottiene integrando il ciclo di gestione della performance con il ciclo di bilancio.

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente *dall' OIV anche attraverso la struttura tecnica di supporto*, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi, a cura della Giunta, necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

3.4 Definizione degli obiettivi - procedura

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida emanate di norma dal Capo dell'amministrazione entro il mese di settembre dell'anno precedente.

Il periodo ottobre-novembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte degli incaricati di P.O.

Entro la fine del mese di novembre è attuata la "fase ascendente": gli incaricati di P.O. propongono al Capo dell'amministrazione gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta degli incaricati di P.O. si sostanzia di norma in non più di cinque obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, e fanno riferimento a tempi certi di realizzazione.

Gli incaricati di P.O. procedono in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri.

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura del piano esecutivo di gestione, di cui il piano della performance viene ad essere parte integrante.

Il P.E.G. definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse da allocarsi nel bilancio, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte.

Entro 15 giorni dall'approvazione del P.E.G. gli incaricati di P.O., emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Analogamente avviene con riferimento ai singoli dipendenti assegnati.

3.5. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi, acquisendo di norma ogni quadrimestre, per il tramite dell'ufficio del personale, i dati necessari, la cui veridicità è attestata dal segretario comunale, anche in veste di responsabile della struttura tecnico permanente di supporto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Di norma nei mesi di maggio, settembre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo agli incaricati di P.O, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Capo dell'amministrazione.

Gli incaricati di P.O, effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza ed ai singoli dipendenti, acquisendo ogni quadrimestre, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV, con il supporto dell'Ufficio del personale e della struttura tecnico permanente di supporto, effettua la valutazione organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati.

4. DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, ma che deve considerare anche indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti di controllo interno oggi in essere e gli strumenti della rendicontazione sociale, passando da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011:

- sono pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale dell'Ente, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 8, del Decreto stesso;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale attraverso l'individuazione dei valutatori esterni, cd. *stakeholder* chiave (ad es. associazioni di utenti e consumatori) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale dell'Ente e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" emanate dalla CIVIT con delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

5. LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

Nel corso del 2011, l'Ente è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, la quale è lo strumento con cui l'Ente relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Essa si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale (quello dei valori economici e finanziari), per rispondere alle esigenze dell'Ente che, con la rendicontazione sociale, intende rendere conto dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

Il Capo dell'Amministrazione assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale, mentre quella tecnica è assunta dalle PO sotto il coordinamento del segretario dell'Ente.

Le attività di ricaduta sociale sono le attività dell'Ente che hanno rilevanza esterna.

Gli *stakeholder* chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, fra tutti gli *stakeholder* ritenuti più importanti, cioè con maggior influenza sull'attività specifica considerata.

7. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

7.1. Criteri di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa ai fini dell'attribuzione del premio per la performance individuale

7.1.1. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione degli incaricati di P.O., più innanzi denominati "dirigenti":

- a) il conseguimento degli obiettivi di cui al PEG, ovvero la **valutazione del rendimento**;
- b) i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati, ovvero la **valutazione del comportamento**.

7.1.2. La valutazione del rendimento

Relativamente alla *valutazione del rendimento*, gli obiettivi dovranno:

- a) essere predeterminati;
- b) essere indicati espressamente nel PEG;
- c) essere coerenti con le strategie dell'ente;
- d) essere misurabili;
- e) essere significativi e/o innovativi;
- f) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Nella valutazione del rendimento si dovrà considerare la strategicità dei diversi obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi strategici che vanno oltre l'ordinaria gestione.

La valutazione degli altri obiettivi avrà una ricaduta nella valutazione dei comportamenti.

7.1.3. La valutazione dei comportamenti

Relativamente alla *valutazione dei comportamenti* i criteri sono i seguenti:

- a) **l'organizzazione e la direzione**, intese come la capacità:
 - 1) di chiarire gli obiettivi;
 - 2) di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
 - 3) di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- b) **l'innovazione e semplificazione**, intese come la capacità del dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
 - 1) sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
 - 2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
 - 3) attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;
- c) **l'integrazione**, intesa come la capacità del dirigente di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
- d) **l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità del dirigente di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- e) **la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
- f) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;
- g) **il rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va detratto.

7.1.4. Modalità della valutazione

La valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Il punteggio massimo attribuito ai diversi fattori valutativi è il seguente:

Fattori valutativi	Punteggio massimo
Raggiungimento degli obiettivi	50

Comportamenti	100
TOTALE	150

7.1.4.1. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi (punti 50) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va anche precisato se il suo parziale conseguimento (ed in caso affermativo in quali termini) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e quindi sarà valutato 0 punti.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al dirigente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il dirigente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Capo dell'amministrazione nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al dirigente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

7.1.4.2. Modalità di valutazione del comportamento

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio da 0 a 100 assume il seguente significato:

a) **Organizzazione e direzione:** (max punti 15) capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

- 0-5: (Bassa) comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze
- 6-10: (Media) comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche
- 11-15: (Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative);

b) **Innovazione e semplificazione:** (max punti 20) capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;

- 0-7: (bassa) comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali),
- 8-14 (media) comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;
- 15-20 (alta) comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

b) **Orientamento al cliente** (max punti 15) capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni

- 0- 5 (bassa) comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno;
- 6-10 (media) capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- 11-15 (alta) comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati.

d) **Integrazione:** (max punti 15) capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi

- 0-5: (bassa) comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;
- 6-10: (media) comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;
- 11-15: (alta) comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

e) **Valutazione:** (max punti 20) capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

- 0-7: (bassa) comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.
- 8-14: (media) comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;
- 15-20 (alta) comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori;

Ove il numero dei dipendenti assegnati ad un incaricato di P.O. sia non superiore a due il criterio sub e) non si applica e il punteggio ad esso riservato è ripartito equamente tra tutti gli altri criteri.

f) **Responsabilizzazione:** (max punti 15) capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale

- 0-5 (bassa) indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze
- 6-10 (media) processo di decentramento di competenze solo parziali;
- 11-15 (alta) decentramento di competenze e responsabilizzazioni dei collaboratori in forma piena

g) **rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi (max punti 25 in detrazione); capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'unità organizzativa alla cui direzione la P.O. è preposta nel rispetto dei termini previsti;

- punti 0 (ottimo) rispetto pieno dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi (ammessa una deroga nel 3% dei casi per superamenti non superiore al 3% dei tempi previsti);
- punti 5 mancato rispetto dei termini nel 5% dei casi in misura non superiore al 5% del termine previsto;
- punti 10 mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi in misura non superiore al 10% del termine previsto;
- punti 15 mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi in misura non superiore al 15% del termine previsto;
- punti 20 mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi in misura non superiore al 20% del termine previsto;
- punti 25 mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi in misura non superiore al 25% del termine previsto;

Per la valutazione del comportamento l'OIV, al fine di acquisire elementi utili di giudizio:

- a) potrà espletare indagini all'interno dell'ente mediante acquisizione di atti, eventuali colloqui, e interviste a Sindaco, componenti la giunta, segretario etc.,
- b) potrà somministrare agli *utenti interni* (Giunta, segretario comunale e dipendenti) una scheda contenente elementi di valutazioni, per ciascuno dei quali gli intervistati saranno chiamati ad esprimere un giudizio in termini di: scarso, buono, alto, così come sotto riportata

Criteri	Descrizione	valutazione		
		Scar sa	Me- dia	alta
l'organizzazione e la direzione,	capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;			
l'innovazione e semplificazione, l'innovazione e semplificazione,	capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/ organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori			
l'integrazione,	capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi			
l'orientamento al cliente	capacità di risposta a bisogni del clienti siano essi esterni o interni in termini più o meno capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio ovvero al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati.			
la responsabilizzazione	capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale			

7.1.5. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete solo agli incaricati di P.O. che abbiano conseguito complessivamente almeno 105 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

- a) almeno 30 nella valutazione del rendimento;
- b) almeno 70 nella valutazione del comportamento;
- c) almeno *media* relativamente ad ogni criterio di valutazione del comportamento;
- d) non più di 10 alla lett. g).

Agli incaricati di P.O. che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura ove l'ente abbia non più di 5 incaricati di P.O.:

a)	punti 105-115:	50%
b)	punti 116-125	55%
c)	punti 126-130	60%
d)	punti 131-135	70%
e)	punti 136-140	80%
f)	punti 141-145	90%
g)	punti 146-150	100%

Ove l'ente abbia più di 5 incaricati di P.O. in base al punteggio complessivo conseguito gli incaricati di P.O. sono collocati in una graduatoria e distribuiti in tre fasce:

Fascia A: 30% delle P.O. con attribuzione del 100% dell'indennità

Fascia B: 50% delle P.O. con attribuzione del 3/5 dell'indennità

Fascia C: 20% delle P.O. con attribuzione dell'indennità nella misura minima contrattuale.

7.2. CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE AL PERSONALE

7.2.1. La performance individuale del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri:

- 1) livello di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati;
- 2) livello di conseguimento degli obiettivi di gruppo assegnati al gruppo di lavoro di cui fa parte il dipendente;
- 3) competenze dimostrate;
- 4) comportamenti professionali;
- 5) comportamenti organizzativi.

7.2.2. Obiettivi di gruppo

Agli obiettivi di gruppo sono riservati complessivi punti 20

Il dirigente, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente assegna, di norma entro 15 giorni dall'approvazione del PEG, gli obiettivi ai gruppi di lavoro, comunque denominati, dallo stesso costituiti all'interno dell'unità organizzativa alla cui direzione è preposto.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati, ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il dirigente, sulla base degli obiettivi assegnati ai singoli gruppi di lavoro e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% ai componenti il gruppo è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

- | | |
|------------------------------------|----------|
| ▪ pari al 70% ma inferiore all'80% | punti 12 |
| ▪ pari all'80% ma inferiore al 90% | punti 13 |
| ▪ pari al 90% ma inferiore al 100% | punti 15 |
| ▪ pari al 100% | punti 20 |

Qualora l'apporto individuale reso al raggiungimento dell'obiettivo di gruppo sia stato diverso tra i partecipanti, il dirigente, nell'assegnare i punteggi individuali, terrà conto dei diversi apporti resi dai componenti del gruppo al raggiungimento dell'obiettivo posto.

Ove il dirigente ritenga non funzionale l'assegnazione a taluni dipendenti, di obiettivi di gruppo il punteggio previsto per la valutazione di detti obiettivi confluirà in quello previsto per la valutazione degli obiettivi individuali; in quel caso il punteggio massimo per il conseguimento degli obiettivi individuali sarà pari a 40 punti anziché 20.

7.2.3. Obiettivi individuali

Agli obiettivi individuali sono riservati complessivi punti 20, e precisamente 10 per ciascuno obiettivo assegnato.

Il dirigente, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna di norma, entro 15 giorni dall'approvazione del PEG, gli obiettivi per l'anno seguente.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il dirigente, sulla base degli obiettivi assegnati e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo

analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% ai componenti il gruppo è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

- pari al 70% ma inferiore all'80%	punti 6
- pari all'80% ma inferiore al 90%	punti 7
- pari al 90% ma inferiore al 100%	punti 8
- pari al 100%	punti 10

Ove, ai sensi dell'ultimo periodo del punto 7.2.3. il punteggio riservato agli obiettivi individuali sia pari a punti 40 ed il dirigente non ritenga di assegnare più di due obiettivi individuali del peso di 10 ciascuno, la scala per l'ulteriore obiettivo individuale viene ad essere la seguente:

1 - punti 12
2 - punti 13
3 - punti 15
4 - punti 20

Il dirigente attribuito il punteggio relativo al grado di conseguimento dell'obiettivo provvederà infine a moltiplicarlo per il peso attribuito allo stesso dalla giunta nel piano della performance.

7.2.4. Competenze dimostrate

Alle competenze dimostrate sono riservati punti 20.

Le competenze dimostrate si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico specialistiche.

Più in particolare i punteggi sono così graduati:

- competenze insufficienti o scarse in relazione al livello di inquadramento, al profilo ed alle mansioni	punti 0
- competenze sufficienti	punti 10
- competenze discrete	punti 13
- competenze buone	punti 17
- competenze ottime	punti 20

7.2.5. Comportamenti professionali

Ai comportamenti professionali sono **riservati** punti 21.

I comportamenti professionali si concretano nella capacità del dipendente di raggiungere gli obiettivi assegnati e di svolgere i compiti assegnati in modo efficace ed efficiente, con affidabilità, tempestività e flessibilità.

Il criterio si articola pertanto nei seguenti:

- affidabilità	punti 7
- tempestività	punti 7
- flessibilità	punti 7

I punteggi sono attribuiti nel modo seguente per ognuno dei sottocriteri individuati:

- livello insufficiente o scarso	punti 0
- livello sufficiente	punti 3
- livello discreto	punti 4
- livello buono	punti 5
- livello ottimo	punti 7

7.2.6. Comportamenti organizzativi

Ai comportamenti organizzativi sono riservati punti 20.

I comportamenti organizzativi si concretano nella capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei propri compiti, di gestire in modo corretto ed efficace, sotto ogni profilo, le relazioni con colleghi, superiori ed utenti.

Il criterio si articola pertanto nei seguenti:

- | | | |
|--|-------|---|
| - capacità di esercitare i compiti in autonomia | punti | 5 |
| - capacità di gestire le relazioni con i superiori | punti | 5 |
| - capacità di gestire le relazioni con i colleghi | punti | 5 |
| - capacità di gestire le relazioni con gli utenti | punti | 5 |

Le valutazioni sono assegnate per ognuno dei sottocriteri, come segue:

- | | | |
|----------------------------------|-------|---|
| - livello insufficiente o scarso | punti | 0 |
| - livello sufficiente | punti | 2 |
| - livello discreto | punti | 3 |
| - livello buono | punti | 4 |
| - livello ottimo | punti | 5 |

7.2.7. Bonus

Ad ogni dirigente è consentito individuare, con idonea motivazione, nell'ambito dei dipendenti cui è assegnata la valutazione di ottimo in relazione a tutti i criteri, un dipendente che ha conseguito livelli di particolare eccellenza.

A ciò consegue l'attribuzione di un bonus pari ad ulteriori punti 10.

7.2.8. Graduatoria

I punteggi, così come attribuiti, in applicazione dei criteri suelencati, sono sommati e sulla base di essi è formata una graduatoria unica a livello di ente entro il 15 febbraio di ogni anno.

In relazione al posizionamento in graduatoria i dipendenti sono collocati nelle fasce di merito individuate dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Nella formulazione delle valutazioni i dirigenti possono avvalersi dei loro collaboratori preposti alla direzione di unità organizzative sottordinate o al coordinamento dei gruppi di lavoro, comunque denominati.

Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più dirigenti ognuno dei dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due dirigenti.

Analogamente si procederà ove un dipendente nel corso dell'anno sia assegnato successivamente a diverse unità organizzative.

La graduatoria è redatta dall'organismo indipendente di valutazione sulla base delle valutazioni dei dirigenti.

Ove l'organismo rilevi valutazioni irragionevoli od illogiche o erronea applicazione dei criteri predeterminati invita motivatamente il dirigente a riformulare le valutazioni segnalando analiticamente le illegittimità e criticità riscontrate.

In caso di parità di punteggio avranno priorità i dipendenti che hanno ottenuto il miglior punteggio nell'anno precedente. In caso di ulteriore parità coloro che hanno ottenuto il miglior punteggio nel secondo anno antecedente. In caso di ulteriore parità l'individuazione dei dipendenti cui attribuire il premio competerà all'organismo indipendente di valutazione.

8. RICORSO IN OPPOSIZIONE. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

L'incaricato di P.O. o il dipendente nei 10 giorni successivi alla comunicazione della valutazione, può presentare ricorso interno in opposizione dinanzi al soggetto valutatore, che è tenuto ad esaminarlo, pronunciandosi sullo stesso, entro i 30 giorni successivi.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

La procedura di conciliazione di svolgerà secondo quanto previsto dall'art. 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n.183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

9. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi a cura della CIVIT.

10. MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Ai sensi dell'art. 14 del Decreto l'OIV curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

11. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali. Di tale presupposto se ne terrà adeguatamente conto nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento e la revoca degli incarichi dirigenziali.

12. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO

Il sistema di valutazione e controllo strategico e il sistema di controllo di gestione dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

13. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.