Comune di Santi Cosma e Damiano

Prov. Di Latina

Medaglia d'Oro al valor civile

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Santi Cosma e Damiano (LT)

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 126 del. 25/09/2013

PREMESSA ... **3**
1. IL MODELLO DI RACCORDO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE* NEL COMUNE DI SANTI COSMA E DAMIANO ... **4**
2. IL PIANO DEGLI OBIETTIVI 2013 DEL COMUNE DI SANTI COSMA E DAMIANO ... **6**
3. L'ARTICOLAZIONE DEL CICLO DELLE *PERFORMANCE* ... **8**
4. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI ... **9**
5. LA COSTRUZIONE DEGLI OBIETTIVI, DEGLI INDICATORI E DEI TARGET ... **11**
6. LE ALTRE FASI DEL SISTEMA ... **15**
7. LE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE COMUNALI ... **19**
7.1 LE MODALITÀ DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE DEL COMUNE E DEI SETTORI/UNITÀ DI STAFF ... **23**
8. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE ... **25**
9. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI ... **27**
10. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ... **31**
11. LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI ... **35**

Premessa

Il presente sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale del Comune di Santi Cosma e Damiano si prefigge di enucleare i principi e le linee guida per introdurre la valutazione delle *performance* sia a livello di sistema unitario che individuale.
L'implementazione di un efficace sistema di misurazione e valutazione delle *performance* implica la presenza di alcune condizioni:

- presenza nell'ente di incentivi idonei allo sviluppo del sistema;
- condivisione degli obiettivi e dei risultati da perseguire, sicché si possa creare un sistema di indicatori condiviso e rappresentativo del lavoro svolto;
- presenza di un sistema informativo idoneo alla rilevazione delle informazioni necessarie per lo sviluppo degli indicatori;
- implementazione di sistemi gestionali coerenti con la logica del *performance management;*
- definizione di un assetto organizzativo interno chiaro in relazione alle responsabilità della gestione.

Oltre alle condizioni poc'anzi richiamate, la strutturazione del sistema in esame implica la volontà dell'ente comunale di operare in condizioni di responsabilità e di trasparenza amministrativa.
In conclusione, lo sviluppo e l'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale nel Comune di Santi Cosma e Damiano può rappresentare un'opportunità per migliorare efficienza, efficacia, economicità ed equità dell'organizzazione.

1. Il modello di raccordo del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* nel Comune di Santi Cosma e Damiano

L'ANCI, Associazione Nazionale Comuni Italiani, ha confermato che è possibile utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo interno[1] previsti dal Testo Unico degli enti locali, per assolvere agli obblighi normativi connessi alla valutazione della performance organizzativa e, in parte, per quella individuale.
Il modello di collegamento del ciclo della *performance* con i documenti di bilancio e di controllo interno nel Comune di Santi Cosma e Damiano sono evidenziati nella Tabella 1.
Pertanto, la definizione del contenuto e gli stessi documenti di programmazione economico-gestionali, partendo dalle Linee Programmatiche di mandato per passare dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), e arrivare al Piano esecutivo di Gestione (PEG), diventano, nell'insieme, il Piano degli Obiettivi (PDO) (Vedi Tabelle 1 e 2).

Tabella 1 - Ciclo di gestione della performance e documenti contabili nel Comune di Santi Cosma e Damiano

Fasi del ciclo della performance	Fasi di PPC	Documenti contabili	Documenti di performance
Definizione degli indirizzi e delle strategie	Budgeting	Programma di mandato (Linee Programmatiche), Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)	Piano Degli Obiettivi (PDO)
		Piano Esecutivo di Gestione (PEG)	
Definizione degli obiettivi strategici e operativi		Bilancio annuale di previsione, Bilancio pluriennale, Programma triennale della Opere Pubbliche (OO.PP.), Programma triennale del fabbisogno del personale	
Collegamento delle risorse finanziarie e umane agli obiettivi			
Monitoraggio e misurazione	Reporting	Referto controllo di gestione, Bilancio di fine mandato. Relazione semestrale del sindaco.	Relazione della performance
Rendicontazione e valutazione		Rendiconto generale, Relazione della giunta, Relazione al conto annuale del personale	

[1] In questo caso si farà riferimento agli strumenti di programmazione e controllo interno approvati dagli organi di governo politico del Comune di Santi Cosma e Damiano.

Tabella 2 – Il processo di programmazione integrato nel Comune di Santi Cosma e Damiano				
Descrizione	**Competenza**	**Redazione**	**Contenuto**	**Valenza temporale**
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)	Consiglio	Sindaco	Programma generale di mandato – Linee strategiche generali	Quinquennale
Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) (art. 70 del Testo Unico)	Consiglio	Sindaco Assessori Segretario Generale Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Programma strategico triennale con individuazione dei programmi e dei relativi progetti	Triennale
Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (art. 169 del Testo Unico)	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Esplicitazione economico-finanziaria dei progetti di cui ai programmi della R.P.P.	Annuale
Piano Degli Obiettivi (PDO)	Giunta	Sindaco Assessori Segretario Generale Organismo Indipendente Valutazione (OIV) Nucleo di Gestione Dirigenti Titolari di Posizioni organizzative (P.O.)	Obiettivi strategici Obiettivi operativi	Annuale

Fondamentale diventa, quindi, il coinvolgimento di tutti gli attori nella definizione del Piano Degli Obiettivi (PDO) e la chiarezza nella definizione degli stessi obiettivi. Ciò al fine di meglio comprendere i risultati da conseguire.
In conclusione, sia il sistema di bilancio che il sistema di controllo interno sono elaborati seguendo una logica unitaria del TUEL. Ciò conferma la compatibilità dei documenti, non essendo necessarie modifiche per collegarsi al sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Dal punto di vista temporale, il sistema di bilancio condiziona in modo significativo quello dei controlli interni e quello di misurazione e valutazione delle *performance* comunali, in quanto la tempistica di esecuzione di questi ultimi si basa sul primo sistema (data di approvazione del bilancio preventivo).

2. Il piano degli obiettivi 2013 del Comune di Santi Cosma e Damiano

Il Piano degli obiettivi (PDO) 2013 del Comune di Santi Cosma e Damiano è un documento approvato in coerenza con i contenuti del ciclo della programmazione di bilancio dell'Ente (*Linee Programmatiche di Mandato, RPP, PEG*) al fine di non trasformare il Piano stesso in uno strumento (nuovo) potenzialmente avulso dal contesto dell'Ente. Con il Piano degli obiettivi viene fornita, quindi, una rappresentazione sintetica delle scelte fondamentali compiute dall'ente, con declinazione di tali strategie in obiettivi operativi.
Nella seconda parte, invece, le linee strategiche (obiettivi strategici) sono strutturati in obiettivi operativi, di norma su base annuale, cui sono collegati indicatori (misurabili) volti a verificare lo stato di attuazione dei singoli obiettivi.
Il modello di elaborazione del Piano Degli Obiettivi (PDO) del Comune di Santi Cosma e Damiano è evidenziato nelle tabelle seguenti (Vedi Tabella 3,4 e 5).

Tabella 3: Albero della programmazione e/o Performance
Linee Programmatiche di mandato (art. 46, comma 3 Testo Unico)
Relazione Previsionale e Programmatica (art. 70 del Testo Unico)
Piano Esecutivo di Gestione (art. 169 del Testo Unico)
Piano Degli Obiettivi

Tabella 4: Ciclo di programmazione e gestione
Programmazione iniziale
Definizione delle strategie
Definizione organizzazione e livelli di partecipazione
Strutturazione e controllo di gestione
Definizione dei livelli di performance attesi
Verifica dei risultati raggiunti
Analisi soddisfazione da parte degli utenti
Valutazione delle Performance e del merito
Pubblicazione dei risultati e della qualità dei servizi erogati

Tabella 5: Tempi della Programmazione (condizionati annualmente dall'approvazione del bilancio)
31/12 Approvazione bilancio di previsione
31/01 Adozione PEG e Piano Degli Obiettivi
31/05 Relazione sulla performance (struttura interna di staff)
20/06 Validazione Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valitazione
30/06 Approvazione della relazione sulla performance da parte della Giunta Comunale
30/09 Verifica stato di attuazione
15/10 Avvio azioni di individuazione obiettivi strategici per anno successivo
15/11 Relazione proposta Bilancio (Servizio Finanziario)
30/11 Redazione proposta PEG e Piano Degli Obiettivi (servizio finanziario e struttura interna di Staff)
15/12 Controllo Piano Degli Obiettivi e PEG da parte dell'OIV

Il Piano Degli Obiettivi è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, in quanto revisionabile in corso di esercizio. Va elaborato entro il 31 gennaio di ogni anno e consente di:

1. individuare i programmi strategici a cui l'ente intende dare priorità e visibilità immediata;
2. definire gli obiettivi strategici ed operativi che contraddistinguono la propria azione nei confronti degli utenti e degli *stakeholder* di riferimento;
3. rilevare e analizzare le condizioni in cui si svolge l'attività;
4. identificare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno soprattutto in termini di risposta ai bisogni.

In conclusione, l'adeguamento del Piano Degli Obiettivi (PDO) avverrà in maniera graduale cercando di realizzare uno strumento quanto più possibile *leggero*, evitando che lo strumento divenga un obiettivo in sé e mettendo al bando eccessi di tecnicismo. La logica di fondo è quella del *miglioramento continuo*, con lo scopo di elaborare in modo puntuale una pianificazione operativa direttamente correlata e discendente dalla strategia, dalla mission istituzionale e dai bisogni della collettività amministrata.

3. L'articolazione del ciclo delle *performance*

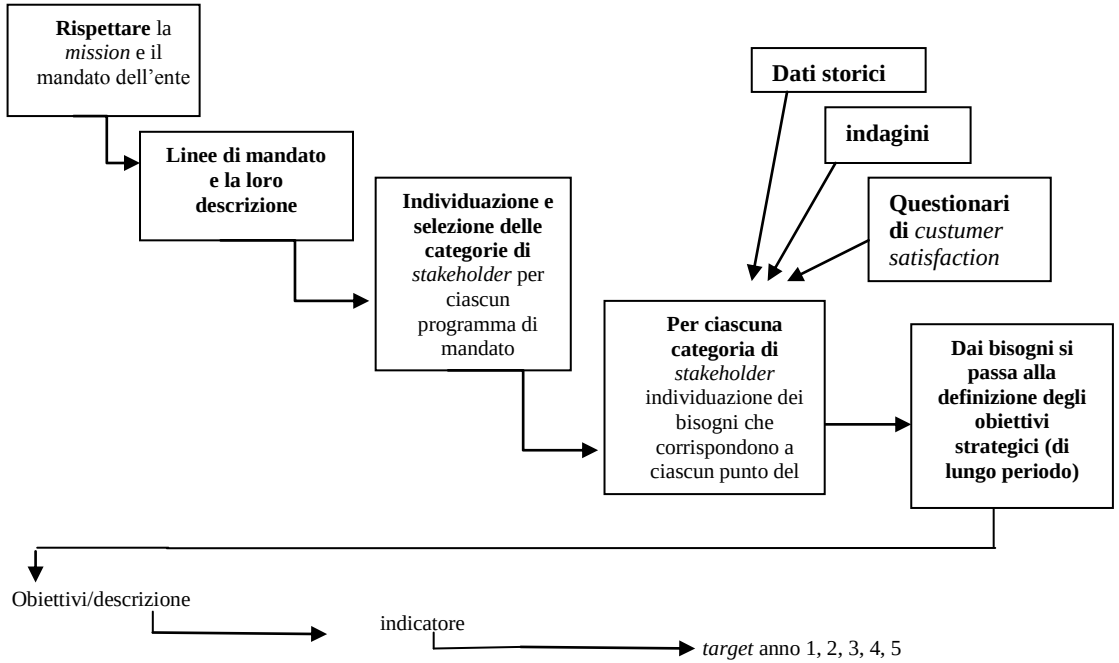
Il presente sistema di misurazione e valutazione delle *performance* individuali e organizzative è parte integrante del ciclo di gestione della *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano.
Le fasi del ciclo di gestione della *performance*, adottate dal Comune di Santi Cosma e Damiano, sono cinque:

- **Fase 1** - pianificazione strategica concerne la definizione degli obiettivi strategici e degli indirizzi di fondo dell'ente, sulla base delle politiche di indirizzo stabilite nelle Linee Programmatiche di Mandato. I documenti di riferimento, in questa fase, sono la Relazione previsionale e programmatica e il Bilancio pluriennale di previsione;
- **Fase 2** - comunicazione di tali obiettivi strategici ai titolari dei centri di responsabilità affinché possano elaborare proposte di obiettivi operativi associati alle risorse finanziarie necessarie per la loro realizzazione;
- **Fase 3** - verifica della corrispondenza tra gli obiettivi strategici e le finalità del programma di mandato di riferimento e relativo collegamento tra gli obiettivi stabiliti e le risorse finanziarie e umane a disposizione del comune. In tale fase, di pianificazione e programmazione degli obiettivi, vengono definiti gli obiettivi (individuali, di gruppo, dei dirigenti, dei responsabili di posizioni organizzative e del personale dipendente), gli indicatori e i *target* di riferimento per la valutazione delle *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano.
- **Fase 4** - monitoraggio dei risultati raggiunti attraverso la redazione di documenti quali la relazione sul controllo di gestione, il bilancio di fine mandato, che consentono sia nel corso dell'anno che in un arco temporale inter-annuale, di verificare la corrispondenza tra gli obiettivi stabiliti in sede di programmazione e le *performance* realizzate dall'ente. In caso di scostamenti saranno adottate azioni correttive.
- **Fase 5** - consuntivazione e valutazione dei risultati. Il documento chiave di questa fase è relazione sulla *performance* che consente di riportare e valutare i risultati raggiunti dall'ente nell'arco temporale di riferimento. Sarà, poi, sulla base dei risultati raggiunti che verranno premiate le competenze e i meriti dell'ente.

4. La definizione degli obiettivi strategici e operativi

La fase della definizione degli obiettivi strategici e operativi è strutturata secondo alcuni documenti fondamentali: la Relazione previsionale e programmatica, il bilancio pluriennale e annuale e il PEG.
Partendo dalle linee di mandato, l'ente definirà dapprima gli obiettivi strategici e successivamente gli obiettivi operativi.
Lo schema logico di riferimento per la definizione degli obiettivi strategici (figura 4) trova origine nel rispetto della *mission* e del mandato dell'ente, a partire dai quali sono esplicitate le linee di mandato e individuate le categorie di *stakeholder* per ciascun programma di mandato.

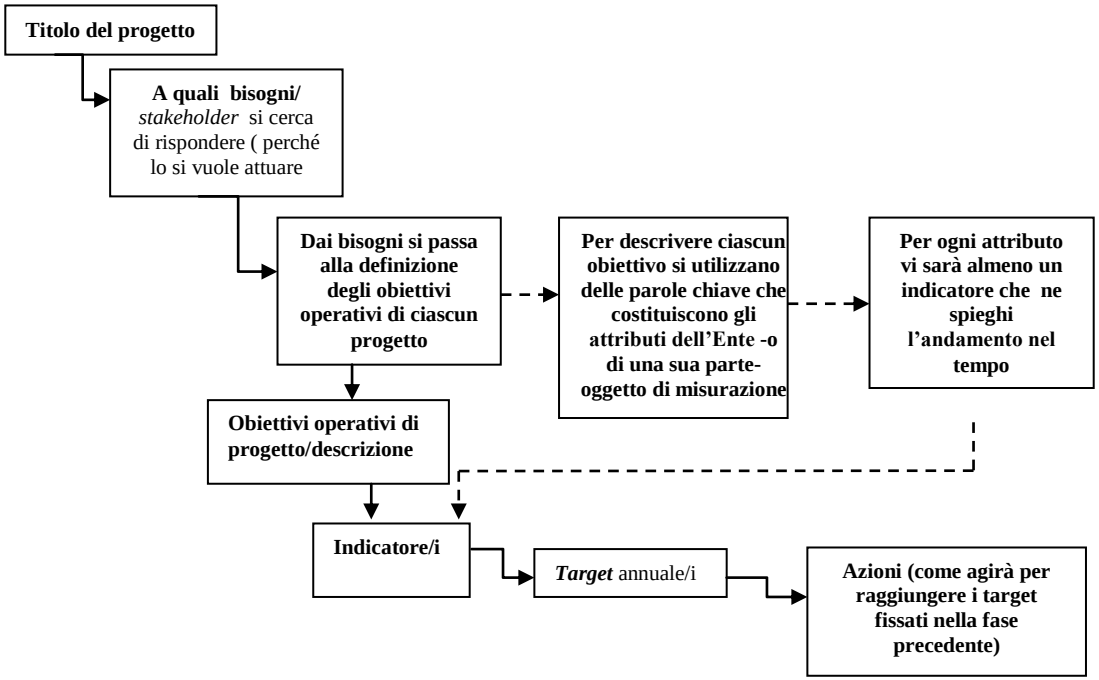
Figura 4 - Schema logico di riferimento dalla definizione del mandato all'individuazione degli obiettivi strategici del Comune di Santi Cosma e Damiano



Dopo aver definito gli obiettivi strategici si passa alla definizione degli obiettivi, indicatori e *target* operativi, distinguendo tra la gestione dei progetti e la gestione dei servizi ordinari primari e di supporto.
La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* in relazione ai progetti è strutturata secondo quanto riportato di seguito (figura 5).
A partire dal titolo del progetto, è necessario definire a quali bisogni e/o *stakeholder* il sistema deve rispondere per poter delineare gli obiettivi operativi. Questi sono individuati mediante parole chiave e indicatori che saranno confrontati con il *target* fissato per ciascun anno di riferimento. A seconda degli

indicatori e dei *target* sono previste azioni dell'ente per raggiungere i *target* fissati in precedenza.

Figura 5 - La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano in relazione ai progetti



5. La costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target

Le modalità di costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* rappresentano il momento fondamentale nella fase di programmazione.
A tal proposito si precisa che gli obiettivi devono essere:
a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonchè da comparazioni con amministrazioni omologhe;
f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
Da qui, l'obiettivo "*è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi, l 'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso*[2].
Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. l'obiettivo strategico (contenuto nella RPP) è un *"obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo."*[3]. Il Comune di Santi Cosma e Damiano conferisce agli "obiettivi strategici[4]" il significato di finalità triennali della RPP;
2. l'obiettivo operativo (contenuto nel PEG) *"declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo"*[5]. È rinvenibile:
   a) negli obiettivi di gruppo, in quanto trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unita organizzative[6];
   b) negli obiettivi individuali poiché *"... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione"*[7];
   c) negli obiettivi organizzativi, in quanto obiettivi che si riferiscono "*ai risultati complessivi delle unita organizzative ai diversi livelli"*[8].

Gli obiettivi di cui alle lettere a) e b) fanno riferimento alla *performance* individuale; quello di cui alla lett. c) alla *performance* organizzativa.
Con riferimento agli indicatori, invece, la deliberazione n. 112/2010 della CIVIT definisce l'indicatore come *"una grandezza, indistintamente un valore*

---

[2] Deliberazione n. 89/2010 della CIVIT.
[3] Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.
[4] Al concetto di obiettivo strategico, si collega strettamente quello di *outcome* che, come indicato nella deliberazione n, 89/2010 della CIVIT, è "Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumori ai polmoni).
[5] Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.
[6] Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.
[7] Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.
[8] Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.)".
Un indicatore di *performance*, ad esempio, rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Tuttavia, affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ideali.
Il presente sistema si propone di fornire un riferimento metodologico per la costruzione degli indicatori di *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano. La tabella 2 fornisce lo schema a cui l'ente fa riferimento per la definizione di tali indicatori.

Tabella 2 - Scheda di costruzione degli indicatori nel Comune di Santi Cosma e Damiano

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perchè si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quali obiettivi si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti di questo indicatore con gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo/formula/formato	Se è quantitativo come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di *performance* si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e a chi è stato concordato questo *target*
Responsabile dell'indicatore e del *target* se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la *performance* (rispetto ai *target*) e di raccogliere i dati?
Responsabile della *performance* legata all'indicatore	Chi è responsabile della *performance* rilevata tramite questo indicatore?
Cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo *target*/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

Come per gli obiettivi, anche gli indicatori devono essere validati dall'ente, mediante il riconoscimento della loro capacità intrinseca ed effettiva di misurare taluni aspetti salienti del ciclo delle *performance* dell'ente.
In altri termini, la validità tecnica degli indicatori richiede la predisposizione di un protocollo di rilevazione per ciascun indicatore che deve essere prestabilito e comunicato unitamente all'indicatore.
In particolare, la validità tecnica degli indicatori del sistema è dettata dalla loro attendibilità, legittimità e tempestività. L'attendibilità garantisce la verificabilità della provenienza dei dati da fonti informative certe ed accessibili. La verifica dell'attendibilità informativa dell'indicatore nel comune è

realizzata attraverso il *test* di attendibilità informativa dell'indicatore (tabella 3), di seguito allegato, da confrontare con i risultati ottenuti su più esercizi.

Tabella 3 - Test di attendibilità informativa dell'indicatore del Comune di Santi Cosma e Damiano

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore
Responsabile dell'alimentazione dati	
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione	
Periodicità della rilevazione (giorni)	
Tempestività del dato (giorni)	
Verifica del dato (si/no)	
Esattezza *ex ante* del dato (scala 0-10)	
Manipolabilità *ex post* del dato (scala 0-10)	
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)	
Applicativo a supporto	

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

La legittimazione si riferisce alla condivisione di indicatori tra i portatori di interesse del sistema proposto dall'organizzazione.
Infine, il principio di tempestività impone che gli indicatori forniscano rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.
L'ente, inoltre, esprime un giudizio sulla qualità dell'indicatore utilizzando il *test* ricompreso nella tabella 4, composto da sei parti: comprensibilità, rilevanza, confrontabilità, fattibilità, affidabilità, giudizio complessivo.
Anche in questo caso, i risultati ottenuti sono confrontati tenendo in considerazione più esercizi.

Tabella 4 - Test di validazione della qualità dell'indicatore del Comune di Santi Cosma e Damiano

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)	
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)
	Contestualizzato
	Concreto (misurabile)
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità
Rilevanza	Si riferisce ai programmi
	Utile e significativo per gli utilizzatori
	Attribuibile alle attività chiave
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e *standard*
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario
	Fattibile in termini temporali
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che sta misurando (valido, esente da influenze)
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

Il terzo elemento della fase in essere è la definizione dei *target*. La deliberazione n. 89/2010 della CIVIT definisce il *target* come *"il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi'*. Il *target* rappresenta un meccanismo utile a monitorare, valutare, modificare i comportamenti dell'ente e indirizzare e stimolare il miglioramento organizzativo.
Il *target* deve avere le seguenti caratteristiche:

1. ambizioso e realistico;
2. quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati ad ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti lo devono rendere raggiungibile;
4. presenza di meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
5. previsione di forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
6. supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
7. accettazione del *target* da parte del gruppo e a livello individuale.

Anche nel caso dei *target* è indispensabile condurre un *test* che ne misuri la validità dal punto di vista qualitativo. La tabella che segue (tabella 5), proposta dalla CIVIT nella delibera 98/2010, fornisce un esempio delle variabili da considerare per l'espressione del giudizio.

Tabella 5 - Test della qualità dei *target* del Comune di Santi Cosma e Damiano

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

Fonte - Delibera 89/2010 Civit

6. Le altre fasi del sistema

Le altre fasi indispensabili alla costruzione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano sono:

- l'implementazione e il monitoraggio in corso di esercizio;
- la misurazione e valutazione delle *performance*;
- la rappresentazione dei risultati;
- la rendicontazione dei risultati.

La fase del "*monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi"* corrisponde al momento di verifica della programmazione annuale e pluriennale utile a migliorare le *performance* dell'ente.
Tale analisi interpreta la dimensione temporale (intra-annuale o inter-annuale) e la prospettiva dell'implementazione o ri-programmazione o adeguamento delle attività.
Gli scostamenti che si rilevano nella fase dell'implementazione possono essere osservati in termini di:

1. ri-programmazione. Rispetto alla programmazione effettuata inizialmente, si rileva la necessità di effettuare una revisione degli obiettivi in generale, oppure dei soli indicatori o dei *target* degli obiettivi stessi, in quanto non più rispondenti alla situazione in essere a causa di eventi esogeni (ad esempio il mutamento del quadro normativo o della volontà di altri soggetti) o endogeni (come un mutamento delle priorità politiche, del quadro finanziario del Comune, ecc.);
2. adeguamento delle attività. In questo caso, non si tratta di modificare la programmazione, che risulta, quindi, essere ancora valida nei suoi contenuti, bensì si realizzano delle azioni per far si che le *performance* vengano realizzate come previsto, poiché si rileva che i risultati della gestione si discostano da quanto previsto. Questo intervento è effettuato per evitare che a fine anno le *performance* non siano raggiunte o lo siano solo parzialmente.

La fase dell'implementazione si colloca, dal punto di vista temporale, in due momenti:

1. intra-annuale. Poiché, è in corso d'anno che si realizza la rilevazione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti;
2. inter-annuale. La programmazione negli enti locali si sviluppa su un orizzonte temporale triennale ed è importante che le risultanze della misurazione dei risultati ottenuti (in termini di *performance* tanto organizzativa quanto individuale), nell'anno di riferimento, consentano di rivedere e adeguare la programmazione e le attività dell'anno successivo.

La combinazione delle due dimensioni descritte genera quattro diverse casistiche rappresentate di seguito.

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

La fase della misurazione delle *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano trae origine dalla rilevazione delle risultanze dei sistemi di indicatori utilizzati per il monitoraggio e dalla consuntivazione delle *performance* individuali ed organizzative dell'ente.
La fase in questione costituisce il punto di partenza della valutazione, in quanto ancorché integrata mediante indicatori di carattere qualitativo. L'*output* del processo di misurazione costituisce l'*input* del conseguente e successivo processo di valutazione.
Un aspetto rilevante nel passaggio dalla misurazione alla valutazione è costituito da quei casi nei quali la valutazione non è direttamente proporzionale alle risultanze della misurazione. Gli scostamenti possono derivare da decisioni assunte *ex ante* ed *ex post*.
Nel primo caso, le decisioni assunte *ex ante*[9] sono qualificate mediante le seguenti *performance*:

1. organizzativa:
   - 1'attribuzione di valori di rilevanza diversi per i vari ambiti e elementi rispetto ai quali è valutata la *performance* organizzativa (realizzata a preventivo con apposita specificazione nel piano della *performance*);
   - 1'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle unità organizzative (realizzata a preventivo con apposita specificazione nel piano della *performance*);
2. individuale:
   - la costruzione di una griglia valutativa in relazione alla capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori che non sia direttamente proporzionale al dato misurato (come da documento di indirizzo del Segretario Generale);
   - 1'attribuzione di valori di rilevanza diversi agli obiettivi assegnati;
   - 1'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle persone in obiettivi diversi.

Nel secondo caso, le decisioni assunte *ex post*[10] sono qualificate mediante le seguenti *performance*:

[9] Le decisioni *ex ante* essendo fissate preventivamente sono caratterizzate da ampia discrezionalità in sede di decisione, ma sono, poi, suscettibili di applicazione automatica
[10] Le decisioni ex post sono soggette ad un elevato grado di discrezionalità da parte dell'OIV, ma debbono essere adeguatamente motivate ed essere ricondotte, per quanto possibile, alle

1.individuale:

- particolare innovatività dell'obiettivo da raggiungere, con conseguente incertezza delle effettive possibilità di adeguato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai criteri di misurazione adottati;
- riscontro di una parziale inadeguatezza dei parametri di misurazione, che richiedono un adeguamento della valutazione;
- sopravvenienza di elementi esogeni oggettivi e non controllabili dall'ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno un adeguamento di obiettivi, indicatori e *target*;
- sopravvenienza di elementi endogeni oggettivi e non controllabili dall'ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno un adeguamento di obiettivi, indicatori e *target*;
- considerazioni relative a particolari circostanze che vedano coinvolto il soggetto valutato;
- la considerazione del diverso apporto partecipativo nella realizzazione di un obiettivo (da rilevarsi, comunque, a consuntivo sulla base dell'unità di misura stabilita a preventivo). La valutazione del diverso apporto partecipativo dei dipendenti verrà effettuata direttamente dai dirigenti responsabili del personale in questione;

2.organizzativa. Vengono predisposte considerazioni analoghe a quelle delle *performance* individuali.

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

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

Il lavoro del Nucleo di Valutazione consiste nel prendere una serie di decisioni, in particolare:

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

Al contrario, le valutazioni coincidono con il risultato delle misurazioni nel caso dei comportamenti organizzativi.

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

La rappresentazione dei risultati raggiunti in termini di *performance* organizzativa e individuale ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo, ma anche i principali *stakeholder* esterni del Comune.

Da quanto detto, si evince che la relazione sulle *performance* rappresenta il documento consuntivo chiave della rendicontazione dell'ente. Questo documento viene predisposto dai dirigenti dell'ente ed approvato dal Nucleo di Valutazioneal fine di:

- evidenziare gli obblighi di trasparenza nei confronti degli *stakeholder* dell'ente, i risultati principali e di interesse per i cittadini;
- evidenziare gli eventuali scostamenti, positivi o negativi, delle *performance* complessive e individuali rispetto ai *target* fissati nel piano della *performance*, redatto nella fase di definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- consentire una comprensione delle azioni correttive e dei piani di miglioramento realizzati nel corso dell'esercizio.

---

problematiche sotto evidenziate.

In tal senso, il documento in questione ha sia una valenza interna che esterna. Nel primo caso consente di avviare un circolo virtuoso di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e degli obiettivi che lo compongono. Mentre, in relazione alla valenza esterna, la relazione sulla *performance* consente di rendere consapevoli sia gli utenti che gli *stakeholder* dei risultati dell'attività amministrativa.
Nella figura 6 è rappresentato uno schema di relazione delle *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano, come previsto della delibera Civit n. 5 del 2012

Figura 6 - Struttura della relazione della *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano

1.	**Presentazione del Piano e indice**
2.	**Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni**
2.1	Chi siamo
2.2	Cosa facciamo
2.3	Come operiamo
3.	**Identità**
3.1	L'amministrazione in cifre
3.2	Mandato istituzionale e missione
3.3	Albero della *performance*
4	**Analisi del contesto**
4.1	L'analisi del contesto esterno
4.2	L'analisi del contesto interno
5	**Obiettivi strategici**
6	**Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigente
7	**Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance***
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finaziaria di bilancio
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*
8	**Allegati tecnici**

Fonte - Delibera 5/2012 Civit

7. Le performance organizzative comunali

La *performance* organizzativa si configura come la capacità di un'area di responsabilità o dell'organizzazione nel suo complesso di ottenere i risultati attesi in termini di:

a) efficacia strategica;
b) efficacia gestionale;
c) qualità percepita;
d) qualità dei processi interni;
e) comunicazione e trasparenza;
f) efficienza produttiva e gestionale;
g) efficacia, efficienza ed economicità complessive della gestione;
h) pari opportunità.

Nella misurazione e valutazione delle *performance* organizzative del Comune di Santi Cosma e Damianosono utilizzati i seguenti riferimenti normativi e regolamentari:

- Delibera 104/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Santi Cosma e Damiano;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Santi Cosma e Damiano.

La *performance* organizzativa può essere misurata e valutata sia a livello organizzativo nel suo complesso, sia a livello di singole unità organizzative dell'ente.
La scelta del livello di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa verrà effettuata, in avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del piano delle *performance*/PEG. In tale sede, si sceglierà se considerare unicamente indicatori a livello generale dell'ente o se, invece, focalizzarsi anche su indicatori relativi a specifiche aree di responsabilità (o entrambe le soluzioni).
I macro ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa sono identificati dalla Delibera 104/10 della Civit che nello specifico sono riepilogati nella tabella 6.

Tabella 6 – Macro ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune di Santi Cosma e Damiano

Finalità	Profili di *Performance*	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Grado di attuazione della strategia			
Identificare le strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatori di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie	Relazione previsionale e programmatica; Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art 231 del D. Lgs 267/00); Bilancio sociale
Connessi impatti sui bisogni			
Valutare gli impatti generati dall'azione dell'Ente	Efficacia finale	Indicatori di *outcome* relativi ai diversi programmi	Relazione previsionale e programmatica Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00) Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche
Portafoglio delle attività e dei servizi			
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli *standard* dichiarati Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati	Quantità	Parametri sul volume di *output*	Mappa dei servizi erogati Piano esecutivo di gestione *Report* del controllo di gestione Carta dei servizi (*standard* di qualità) Certificazioni di qualità *Report* sui tempi *standard* dei procedimenti amministrativi *Customer satisfaction* interna ed esterna
	Efficienza	Indicatori di efficienza	
	Efficacia intermedia	*Standard* di qualità Esiti dei processi di certificazione della qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	
Stato di salute dell'amministrazione			
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali ed erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico- finanziario e di sviluppo duraturo	Equilibrio economico-finanziario	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Indici di natura economica Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali Modulistica di riferimento per il patto di stabilità Relazione al rendiconto di gestione Contabilità analitica Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art. 2, cc. 594 e seg. Lg. 244/07)
	Sviluppo Organizzativo	Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto Composizione e livello di professionalità del personale Formazione e sviluppo delle competenze Benessere organizzativo Pari opportunità Tecnologia e ICT	*Check up* organizzativi *Report* sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione Conto annuale del personale Indagini sul benessere organizzativo Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità

Continua Tabella 6

Finalità	Profili di *Performance*	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
	Sviluppo delle relazioni con gli Stakeholder	N. di strumenti ed iniziative durature di stakeholder engagement N. di servizi oggetto di analisi di *customer satisfaction* rispetto al Totale Valutazione della qualità delle iniziative *di* stakeholder engagement *attivate* Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli *stakeholder*.	Bilancio sociale Carte dei servizi Sistemi di gestione della qualità *Sistemi di* stakeholder engagement (AA1000) Questionari ed indagini sulla qualità dei *processi d*i stakeholder engagement *attivati*
Confronti con le altre amministrazioni			
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e *ranking* definiti a livello regionale/nazionale	Profili di risultato riferiti ai macro ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre Amministrazioni Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e *ranking* sviluppati a livello regionale/nazionale	Indicatori definiti da progetti e strumenti di benchmarking sviluppati a livello Locale Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e *ranking* sviluppati ai fini dell'attuazione del D.Lgs. 150/09 (ANCI, Formez, ecc.) Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e *ranking* regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita, Sole24 Ore, ecc.)	*Report* relativi alle analisi di *benchmarking* effettuate Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai *ranking* presi come riferimento per la valutazione

Ogni macro-ambito ha una diversa rilevanza da definire attraverso la sua pesatura, negli esercizi di riferimento. Tale rilevanza, quindi, va scelta nel rispetto del principio di fattibilità e secondo i criteri di gradualità.

La pesatura in oggetto verrà effettuata, in avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del piano della *performance*/PEG.

7.1 Le modalità di misurazione e di valutazione delle performance organizzative del Comune e dei Settori/Unità di staff

La misurazione della *performance* organizzativa del Comune avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori riferiti ai profili di *performance* che caratterizzano ciascun ambito organizzativo. A ciascun indicatore è associato un *target*, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della *performance* a consuntivo. Tuttavia, la rilevanza di ciascun ambito nell'influenzare la complessiva *performance* organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.
Indipendentemente dal numero e dalla tipologia di indicatori scelti e a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi della *performance* realizzata. Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questa misura di sintesi è quello rappresentato nella tabella 7.
Innanzitutto, all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*), l'ente attribuisce a ciascun ambito un peso percentuale, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione. Il grado di raggiungimento della *performance* in ciascun ambito, viene espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei *target* associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

valore consuntivo : *target* = X : 100

Tabella 7 - Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa del Comune di Santi Cosma e Damiano

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

La determinazione del grado di raggiungimento della *performance* organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in un certo intervallo di valutazione esplicitato di seguito nella tabella 8.

Tabella 8 - Scheda di valutazione della *performance* organizzativa del Comune di Santi Cosma e Damiano

grado di raggiungimento della *performance* organizzativa medio ponderato	esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio in esito della misurazione	Valutazione della *performance* organizzativa e motivazione di un eventuale scostamento tra misurazione e valutazione	Punteggio in esito alla valutazione
Da 91 a 100%		Da 9,5 a 10			
Da 81 a 90%		Da 8,5 a 9,5			Da 8,5 a 9,4
Da 71 a 80%	**X**	Da 7,5 a 8,5	7,5 - 8,4 punti		Da 7,5 a 8,4
Da 66 a 70%		Da 6,5 a 7,5			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		Da 6 a 6,5			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

Il percorso di definizione della performance organizzativa attesa e conseguita dal Comune di Santi Cosma e Damiano è rappresentato di seguito.

	Attori Organizzativi				
Definizione della *performance* organizzativa attesa (all'interno del PEG)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di pesatura degli ambiti di *performance* organizzativa		X			
Validazione della pesatura dei macro ambiti di *performance* organizzativa	X				
Proposta di indicatori e target di *performance* organizzativa		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e *target* di *performance* organizzativa	X				
Approvazione del PEG/Piano della *performance*			X		
Misurazione della *performance* organizzativa (*report* finale del PEG del controllo di gestione/Piano della *performance*)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di Relazione sulle *performance*		X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle *performance*	X				
Approvazione della Relazione sulle *performance* entro il 30 giugno			X		
Valutazione della *performance* organizzativa	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Valutazione della *performance* organizzativa entro 30 giorni dall'approvazione della relazione sulla *performance*	X				Con l'ausilio della struttura di supporto del Nucleo

8. Le performance individuali del Segretario Generale

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *performance* organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla *mission***,** alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder***.**

In relazione alla misurazione e valutazione delle *performance* individuali del Segretario Generale, i riferimenti normativi e regolamentari di riferimento del Comune di Santi Cosma e Damiano sono i seguenti:

- Delibera 112/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance;*
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Santi Cosma e Damiano.

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

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

Tabella 9 – La qualità del contributo del Segretario Generale nel Comune di Santi Cosma e Damiano

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

II percorso di definizione della *performance* individuale del Segretario generale è rappresentato di seguito.

Valutazione della *performance* (scheda ex post di valutazione)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Definizione della relazione sui risultati conseguiti				X	
Proposta di valutazione della *performance* del Segretario generale	X				
Valutazione della *performance* del Segretario generale				X	

9. Le performance individuali dei dirigenti

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *performance* organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla *mission***,** alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder***.**

Nel caso specifico dei dirigenti i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale sono:

- Delibera 112/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Santi Cosma e Damiano;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Santi Cosma e Damiano.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata ai seguenti elementi:

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

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

***Driver* di valutazione**	**Peso %**
Performance di ente	
Performance organizzativa	
Obiettivi individuali	
Comportamenti organizzativi	
Totale peso	***100%***

Tale rilevanza è definita attraverso i pesi percentuali assegnati alle *performance* che seguono*:*

- *performance* di ente e organizzativa dal 10% al 30%;
- *performance* individuale (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) almeno dal 70% al 90%.

La definizione dei pesi è effettuata secondo i criteri che seguono:

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

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

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi dei macro ambiti della *performance* organizzativa, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG/Piano della *performance*);
- gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG/Piano della *performance* e nella scheda individuale

di valutazione del dirigente);

- i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dirigente).

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Segretario Generale e dal dirigente valutato.
In relazione alla definizione dei pesi per i macro ambiti della *performance* organizzativa si veda la metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Comune.
Gli obiettivi individuali, invece, sono inseriti nel PEG/Piano della *performance*, ma per poter rientrare nella scheda individuale di valutazione ed essere, quindi, ammessi alla premialità devono:

- essere selezionati, pesati e non superare le 5 unità.

In conclusione, i comportamenti organizzativi sono individuati e distinti in:

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

Tali comportamenti sono articolati in categorie che ne qualificano il contenuto, queste devono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio, all'interno della direttiva del Segretario Generale, o secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali o in modo differenziato per ciascun dirigente, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare (tabella 11).

Tabella 11 - I comportamenti organizzativi per la valutazione dei dirigenti del Comune di Santi Cosma e Damiano

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacita di *governance* esterna e comunicazione	*Governance* esterna	Qualità nella relazione con gli *stakeholder*	
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella rappresentazione della *performance* attesa	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nel sistema di valutazione	
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della *performance* conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della *performance* conseguita	
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte Formative	
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori[11]	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la *performance* ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun dirigente per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.
Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.
Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance*, viene effettuata la valutazione del dirigente.
Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato.
Infine, il valutato e il Nucleo di Valutazione devono sottoscrivere la scheda di valutazione.
Il percorso di definizione della *performance* individuale attesa e conseguita dai dirigenti del Comune come rappresentato di seguito.

[11] La valutazione di tale tipologia per i responsabili dei dipartimenti risulta dalla media ponderata (sul n. di dipendenti) delle valutazioni conseguite dai dipendenti della struttura stessa relativamente alla medesima voce di comportamento.

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

10. Le performance individuali dei titolari di posizione organizzativa

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *performance* organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla *mission***,** alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder***.**

Nel caso di specie i riferimenti normativi adottati per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità nel Comune sono i seguenti:

- Delibera 112/10 della CIVIT;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Santi Cosma e Damiano;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Santi Cosma e Damiano.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei titolari di posizioni organizzative è connessa sia all'analisi degli indici correlati alla *performance* organizzativa che agli indici attinenti allo specifico ambito organizzativo dei titolari di posizioni organizzative nel Comune. Nello specifico, si considerano:

- gli indicatori di *performance* organizzativa;
- gli obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e *target*;
- i comportamenti organizzativi e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza di tali *driver* è definita attraverso l'attribuzione di pesi nella fase di avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del PEG/piano della *performance* del Comune di Santi Cosma e Damiano.

***Driver* di valutazione**	**Peso %**
Performance di ente	
Performance organizzativa	
Obiettivi individuali	
Comportamenti organizzativi	
Totale peso	***100%***

La rilevanza dei *driver* è definita secondo i seguenti pesi assegnati alle *performance*:

- *performance* di ente e organizzativa dal 10% al 30%;
- *performance* individuale (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) almeno dal 70% al 90%.

La definizione di tale pesatura si basa su una serie di criteri, quali:

- la fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- la tipologia della posizione considerata (staff, linea, studio e ricerca, ecc.).

Il percorso di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei titolari di posizioni organizzative nel Comune di Santi Cosma e Damiano si articola in tre fasi temporali: *ex ante, in itinere* ed *ex post.*

Nella prima fase di misurazione e valutazione della *performance* dei titolari di posizioni organizzative vengono definite una serie di variabili. Le variabili in questione sono così riepilogabili:

a) le pesature dei macro ambiti di *performance* organizzativa, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG);

b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori e i *target* (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione della posizione organizzativa);

c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione della posizione organizzativa).

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

In relazione ai macro ambiti di *performance* organizzativa si rinvia alla metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Comune.

Mentre, gli obiettivi individuali, per rientrare nella scheda individuale di valutazione, ed essere quindi ammessi alla premialità, devono essere rappresentati secondo i principi evidenziati nel paragrafo 5.

In relazione a quanto detto, gli obiettivi del Comune selezionati dal PEG/Piano della *performance* dovranno essere rappresentati secondo la seguente tabella 12.

Tabella 12 – Schema degli obiettivi anno X del Comune di Santi Cosma e Damiano

Cognome/ nome posizione	**Settori/unità di staff**	**Obiettivi anno X**					**Peso Obiettivo**
		1 ***Stakeholder leader***	**2** **Definizione dell'impatto atteso in termini descrittivi**	**3** **Eventuali *stakeholder* intermedi**	**4** **Obiettivo di *performance***	**5** **Indicatore di risultato con valore atteso al 31/12/n**	

I comportamenti organizzativi nel Comune di Santi Cosma e Damiano sono distinti in diverse tipologie.

Queste sono così individuabili:

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

Tali comportamenti organizzativi sono articolati in categorie (vedi Tabella 13) che ne qualificano il contenuto e che possono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio nella Direttiva del Segretario Generale, secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali, anche in modo differenziato per ciascun titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Tabella 13 - I comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità nel Comune di Santi Cosma e Damiano

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione e pesatura
Capacita di *governance* esterna e comunicazione	*Governance* esterna	Qualità nella relazione con gli *stakeholder*	
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità e tempestività nella rappresentazione della *performance* attesa	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi in relazione a quanto definito nel sistema di valutazione	
	Qualità e tempestività nella rappresentazione della *performance* conseguita	Chiarezza e tempestività nella rendicontazione infrannuale e finale della *performance* conseguita	
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte Formative	
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori[12]	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la *performance* ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun titolare di posizioni organizzativa per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* comunale si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Qualora, in corso d'anno, intervengano variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance***,** viene effettuata la valutazione della *performance* del titolare di posizione organizzativa.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutato. Valutato e dirigente valutatore devono, poi, sottoscrivere la scheda di valutazione. Il percorso di definizione della performance individuale delle posizioni organizzative, attesa e conseguita, è riepilogabile come di seguito.

[12] La valutazione di tale tipologia per i responsabili dei dipartimenti risulta dalla media ponderata (sul n. di dipendenti) delle valutazioni conseguite dai dipendenti della struttura stessa relativamente alla medesima voce di comportamento.

Pesatura tra *performance* organizzativa ed individuale	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di pesatura nel rapporto tra *performance* organizzativa e individuale		X			
All'interno della *performance* individuale, proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti		X			
Validazione delle pesature	X				
Definizione della *performance* organizzativa attesa (all'interno del PEC)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di pesatura degli ambiti di *performance* organizzativa		X			
Validazione della pesatura dei macro ambiti di *performance* organizzativa	**X**				
Proposta di indicatori e *target* di *performance* organizzativa		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e *target* di *performance* organizzativa	X				
Approvazione del PEG/Piano della *performance*			X		
Definizione della *performance* individuale attesa(all'interno delle schede di valutazione)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori e *target*		X			Sentite le PO
Proposta pesata delle selezione di comportamenti organizzativi		X			Sentite le PO
Validazione della proposta di obiettivi indicatori e comportamenti	X				
PEG/Piano della *performance*	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di PEG/Piano delle *performance*		X			
Validazione del Piano delle *performance*	X				
Approvazione del Piano delle *performance*			X		

Scheda di valutazione *ex ante*	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Definizione della scheda di valutazione *ex ante* (entro 30 gg dal PEG/Piano della *performance*)		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione (entro 30 gg dal PEG/Piano della *performance*)		X			Successiva trasmissione delle schede al Nucleo da parte della struttura di supporto al Nucleo
Relazione sulla *performance*	**OIV**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di Relazione sulle *performance*		X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della Relazione sulle *performance*	X				
Approvazione della Relazione sulle *performance*			X		
Valutazione della performance (scheda *ex post* di valutazione)	**OIV**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di valutazione della *performance* organizzativa per ciascuna PO	X				Sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance*
Proposta di valutazione della *performance* individuale – i risultati		X			Sulla base delle risultanze dei *report* sugli obiettivi
Proposta di valutazione della *performance* individuale – i comportamenti organizzativi		X			
Valutazione della *performance* dei dirigenti		X			

11. Le performance individuali dei dipendenti

La *performance* individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al perseguimento della *performance* organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla *mission***,** alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder***.**

I riferimenti normativi e regolamentari concernenti la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente del Comune di Santi Cosma e Damiano sono:

- Delibera 112/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della *performance*;
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Santi Cosma e Damiano;
- Regolamento sui controlli interni del Comune di Santi Cosma e Damiano.

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

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

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

***Driver* di valutazione**	**Peso %**
Obiettivi di gruppo	Da 25% a 75%
Comportamenti organizzativi	Da 75% a 25%
Totale peso	**100%**

Il percorso di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dipendenti del Comune di Santi Cosma e Damiano, si articola in tre fasi temporali***:*** *ex ante, in itinere* ed *ex post*.

Nella prima fase di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente vengono definiti:

a) gli obiettivi di gruppo, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target* (che confluiranno nel PEG e nella scheda individuale di valutazione del dipendente);

b) i comportamenti organizzativi attesi (che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dipendente).

Tale fase è rappresentata nella scheda di valutazione *ex ante* firmata dal Dirigente e/o Responsabile di Settore/Unità di staff e dal dipendente valutato.

Gli obiettivi di gruppo, riportati poi nella scheda individuale di valutazione, sono misurati e valutati rispetto agli indicatori e ai *target* del portafoglio dei servizi (vedasi paragrafo sulla *performance* organizzativa e la sottostante tabella esplicativa) del Settore/Unità di staff di appartenenza riportati nel Piano Esecutivo di Gestione.

Finalità	Profili di *Performance*	Tipologie di indicatori/parametri	Strumenti
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli *standard* dichiarati Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati	Quantità	Parametri sul volume di *Output*	- Mappa dei servizi erogati - Piano esecutivo di gestione - *Report* del controllo di gestione - Carta dei servizi (*standard* di qualità) - Certificazioni di qualità - *Report* sui tempi *standard* dei procedimenti Amministrativi - *Customer satisfaction* interna ed esterna
	Efficienza	Indicatori di efficienza	
	Efficacia Intermedia	*Standard* di qualità Esiti dei processi di certificazione della Qualità Tempestività dei Procedimenti Amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	

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

Tali obiettivi sono indicati nei seguenti articoli:

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

All'interno del piano della *performance* il Comune di Santi Cosma e Damiano ha indicato tali obiettivi in forma sintetica (denominazione dell'obiettivo e centro di responsabilità di riferimento). Le ulteriori specifiche dovranno essere definite nella relativa modulistica.

Le differenti tipologie di comportamenti organizzativi sono individuate, nelle tabelle seguenti, per ciascuna categoria secondo "argomenti" (ad es. gestionale, relazionale, ecc.) ed ambiti (ad es. impegno ed affidabilità, cooperazione e integrazione, ecc.) specificamente declinati e pesati.

Categoria B								
	Argomento	**Peso argomento**	**Ambito**	**Peso Ambito**	**Parametri**	**peso a**	**valutazione b**	**punteggio a x b**
	Gestionale	**5,5**	**Impegno ed affidabilità**	**3**	Dimostra rispondenza dell'apporto lavorativo offerto rispetto al ruolo occupato	**1**		
					Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e basandosi sull'esperienza acquisita; normalmente ha la capacita di individuare quali decisioni complesse deve rinviare al superiore gerarchico	**1**		
					Esegue nei tempi previsti i compiti assegnati	**1**		
			Attenzione alla qualità per la soddisfazione	**2,5**	Fornisce in genere un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso normalmente curato in tutti i suoi aspetti	**0,8**		
					Dimostra disponibilità alla comprensione dei problemi degli utenti, mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	**0,9**		
					Tende a dare risposte di buona qualità anche a fronte di situazioni non consolidate o impreviste	**0,8**		
	Relazionale	**2**	**Cooperazione ed integrazione**	**2**	Lavora consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi;	**0,6**		
					Dimostra abitualmente disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, anche sostituendosi ad essi quando necessario e possibile	**0,8**		
					Individua, quando possibile, soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo	**0,6**		
	Innovativo	**2,5**	**Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità**	**1,5**	Mostra disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale	**1,5**		
			Capacità di proporre del lavoro	**1**	Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e proporre miglioramenti anche di piccola entità ma immediatamente realizzabili	**0,5**		
					Dimostra consapevolezza del problema di ottimizzazione dei flussi di lavoro e discreta capacità di organizzarli e migliorarli in termini di efficacia e/o efficienza	**0,5**		

Categoria C								
	Argomento	**Peso argomento**	**Ambito**	**Peso ambito**	**Parametri**	**peso a**	**valutazione b**	**Punteggio a x b**
	Gestionale	**5**	**Impegno ed affidabilità**	**2,5**	Dimostra adeguato livello di consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati	**0,9**		
					Dimostra rispondenza dell'apporto lavorativo offerto rispetto al ruolo occupato nell'organizzazione, anche in base all'esperienza acquisita; dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione	**0,8**		
					Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e normalmente ha la capacità di individuare quali decisioni complesse deve rinviare al superiore gerarchico;	**0,8**		
			Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza	**2,5**	Fornisce in genere un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso normalmente curato in tutti i suoi aspetti;	**0,8**		
					Tende a dare risposte di buona qualità anche a fronte di situazioni non consolidate o impreviste	**0,8**		
					Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza fornendo risposte adeguate ai quesiti proposti dall'interlocutore	**0,9**		
	Relazionale	**2,5**	**Cooperazione ed integrazione**	**1,5**	Comprende la necessità di cooperazione per la realizzazione degli obiettivi dell'unità/servizio	**0,7**		
					Dimostra disponibilità alla comprensione ed alla soluzione dei problemi degli utenti; mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello di servizio richiesto e di orientare il proprio cambiamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	**0,8**		
			Capacità di operare in gruppi di lavoro	**1**	Si impegna con atteggiamento cooperativo, nella partecipazione a gruppi di lavoro intersettoriali e nella collaborazione fornita alla soluzione dei problemi affrontati; dimostra capacità di integrazione con colleghi e settori diversi e flessibilità nei recepire le esigenze dell'ente	**1**		
	Innovativo	**2,5**	**Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle**	**1**	Mostra disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale;	**0,5**		
					Ha un atteggiamento di apertura nei confronti di attività, procedure e strumenti innovativi;	**0,5**		
			Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative della organizzazione del lavoro	**1,5**	Dimostra consapevolezza del problema di ottimizzazione dei flussi di lavoro e discreta capacità di organizzarli e migliorarli in termini di efficacia e/o efficienza;	**0,8**		
					Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative;	**0,7**		

Categoria D								
	Argomento	**Peso argomento**	**Ambito**	**Peso ambito**	**Parametri**	**peso a**	**valutazione b**	**punteggio a x b**
	Gestionale	**4**	**Impegno ed affidabilità**	**2**	Dimostra rispondenza dell'apporto lavorativo offerto rispetto al ruolo occupato nell'organizzazione e capacità di identificazione con le finalità dell'ente/servizio	**1**		
					Dimostra normalmente capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere, anche grazie all'esperienza acquisita	**1**		
			Attenzione alla qualità per la	**2**	Si pone il problema del miglioramento del servizio limitando, quando possibile, procedure e adempimenti privi di utilità reale	**0,8**		
					Si impegna, con atteggiamento cooperativo, in comunicazioni e contatti con colleghi ed amministratori per affrontare e risolvere problemi che richiedono l'apporto congiunto di più decisori	**0,6**		
					Tende a dare risposte di buona qualità anche a fronte di situazioni non consolidate o impreviste;	**0,6**		
	Relazionale	**2,5**	**Cooperazione ed integrazione**	**1**	Mantiene normalmente i colleghi informati sui processi e condivide le informazioni utili o rilevanti	**0,5**		
					Dimostra capacità di proporre soluzioni organizzative e modalità operative applicate che favoriscano la collaborazione e migliorino l'integrazione tra i centri di responsabilità e che consentano il conseguimento di più elevati livelli di efficienza e efficacia ed integrazione organizzativa	**0,5**		
			Capacità di operare in gruppo di lavoro	**1,5**	Partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro cercando di interiorizzare l'obiettivo del gruppo e diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo	**0,8**		
					Individua quando possibile soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo	**0,7**		
	Innovativo	**3,5**	**Adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità**	**1,5**	Dimostra autonomia e capacità di gestire situazioni complesse e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse	**0,8**		
					Accetta il cambiamento cercando di sfruttare le innovazioni introdotte per svolgere meglio il proprio lavoro	**0,7**		
			Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative della organizzazione del lavoro	**2**	Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività ed elabora soluzioni diversificate	**1**		
					Individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro	**1**		

Nel corso dell'esercizio, le *performance* devono essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

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

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

Pertanto, il valutato e rispettivo Dirigente e/o Responsabile di Settore/Unità di staff devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Il percorso di definizione della *performance* individuale dei dipendenti nel Comune di Santi Cosma e Damiano è rappresentato di seguito.

Definizione della *performance* attesa (per la parte degli obiettivi di gruppo contenuti all'interno del PEG)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di indicatori e *target* del portafoglio dei servizi (per ogni Settore/Unità di staff)		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e target	X				
Approvazione del PEG/Piano della *performance*			X		
Scheda di valutazione ex ante	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Definizione e consegna della scheda di valutazione *ex ante* (entro 30 gg dal PEG/Piano della *performance*)		X			Con l'ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del dipendente (entro 30 gg dal PEG/Piano della *performance*)					Successiva trasmissione delle schede al Nucleo da parte della struttura di supporto al Nucleo
Relazione sulla *performance* (per la parte inerente il portafoglio dei servizi)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di relazione sulle *performance*		X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo
Validazione della relazione sulle *performance*	X				
Approvazione della relazione sulle *performance*			X		
Valutazione della *performance* (scheda ex post di valutazione)	**Nucleo**	**Segretario**	**Giunta**	**Sindaco**	**Note**
Proposta di valutazione della *performance* individuale - risultati riferiti agli indicatori e *target* del portafoglio dei servizi	X	X			Sulla base delle risultanze della Relazione sulla *performance*
Proposta di valutazione della *performance* individuale - comportamenti organizzativi		X			
Valutazione della *performance* dei dipendenti - consegna della scheda individuale di valutazione *ex post*		X			Entro 30gg dall'approvazione della Relazione sulla *performance*
Sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del dipendente					Entro 30gg dal 1'approvazione della Relazione sulla *performance*