



COMUNE DI LENDINARA
Provincia di Rovigo

**Sistema di misurazione e valutazione
della performance
organizzativa ed individuale**

I° - Aspetti generali

1 - Il sistema di performance	pag. 3
2 - Finalità e oggetto del sistema di performance	pag. 3
3 - Soggetti del sistema di performance	pag. 3

II° Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

4 - Definizione e finalità	pag. 4
5 - Criteri di misurazione e valutazione della performance	pag. 4
6 - La performance organizzativa	pag. 4
7 - La performance individuale	pag. 5
8 - Determinazione e ripartizione del trattamento economico accessorio	pag. 5

III° Gli strumenti di rappresentazione della performance

9 - Il piano della performance	pag. 6
10 - La Relazione sulla performance	pag. 6
11 - Sistema premiale	pag. 6

IV° Sistema di trasparenza e integrità

12 - Definizione e finalità	pag. 7
------------------------------------	--------

V° Ciclo di gestione della performance

13 - Definizione e finalità	pag. 7
------------------------------------	--------

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

I° - Aspetti generali

1 - Il sistema di performance

1.1 Il sistema di performance del Comune di Lendinara ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che il personale dipendente, singolarmente e nell'ambito di ciascuna unità organizzativa (Settore / Servizio), con funzioni di posizione organizzativa o con incarico di alta professionalità, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti.

1.2 Il sistema di performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- a) il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- b) il sistema premiale;
- c) il sistema di trasparenza e di integrità.

1.3 Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

2 - Finalità e oggetto del sistema di performance

2.1 La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali svolte e dei servizi offerti dal Comune, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2.2. Il Comune misura e valuta la performance con riferimento alle unità organizzative definite in Servizi/Settori (performance organizzativa) in cui si articola l'Ente e ai singoli Responsabili di Servizio/Settore e Dipendenti (performance individuale).

2.3 Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale il Comune considera i risultati gestionali raggiunti nell'attività ordinaria e straordinaria (progetti ed obiettivi specifici), utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti interni ed esterni.

2.4 Il Comune individua nel sito web istituzionale lo strumento prioritario per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

3 - Soggetti del sistema di performance

3.1 Gli attori del sistema di performance sono classificabili in interni ed esterni all'Ente.

3.2 Gli attori interni sono:

- a) Il Sindaco e la Giunta Municipale (organo esecutivo);
- b) I Responsabili di Servizio / Settore (posizioni organizzative o con incarico di alta professionalità) e il personale;

- c) il Nucleo di Valutazione;
- d) l'Organo di revisione.

3.3 Gli attori esterni sono:

- a) la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.);
- b) la Presidenza del Consiglio dei ministri -Dipartimento della funzione pubblica ed il Ministero dell'economia e delle finanze;
- c) l'ANCI;
- d) la Corte dei conti e l'Ispettorato della Funzione pubblica;
- e) gli utenti.

II° Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

4 - Definizione e finalità

4.1 Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- a) i criteri di misurazione e valutazione della performance di un'organizzazione e delle persone che vi operano;
- b) la performance attesa;
- c) le modalità di monitoraggio della performance;
- d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

4.2 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

5 – Criteri di misurazione e valutazione della performance

5.1 La performance attesa e conseguita si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:

- a) profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia interna ed esterna, trasparenza ed economicità, relativamente all'attività gestionale ordinariamente attribuita/assegnata a ciascun Servizio/Settore dell'Ente;
- b) grado di raggiungimento degli obiettivi specifici annualmente assegnati ai Responsabili di Servizio od approvati dalla Giunta Municipale e riferiti alle singole unità organizzative;
- c) comportamenti funzionali, organizzativi e gestionali dei Responsabili dei Servizi / Settori e del relativo personale.

5.2 Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del Piano delle performance, della sua Relazione consuntiva al fine di definire, misurare e valutare le performance organizzativa e individuale.

6 - La performance organizzativa

6.1 La performance organizzativa è il contributo che ciascun Servizio / Settore dell'Ente è tenuto ad apportare all'attività comunale nel suo complesso, in relazione alle competenze istituzionali della medesima ed agli obiettivi degli organi di governo e comunque in funzione della soddisfazione dei bisogni degli utenti.

6.2 La misurazione della performance organizzativa di ciascun Servizio / Settore dell'Ente fa riferimento ai seguenti ambiti:

- a) il grado di attuazione dei compiti e servizi ordinariamente assegnati in relazione alle risorse di personale, tecniche, tecnologiche e finanziarie assegnate;
- b) il contenimento delle spese di gestione ordinaria rispetto l'anno precedente;
- c) la capacità di reperire risorse finanziarie;
- d) il livello di aggiornamento e formazione professionale.

7 - La performance individuale

7.1 La performance individuale è il contributo che ciascun dipendente apporta attraverso la propria azione al mantenimento dell'ordinaria gestione ed al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi del Comune.

7.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di Servizio / Settore è collegata:

- a) agli indicatori di performance dell'unità organizzativa livello di riferimento (5.1.a);
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (5.1.b);
- c) ai comportamenti organizzativi (5.1.c);

7.3 L'esito della misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di Servizio / Settore – posizione organizzativa o alta professionalità viene utilizzato per determinare l'indennità di risultato.

7.4 La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:

- a)** al contributo di ciascuno all'attività ordinaria del Servizio / Settore di appartenenza con riferimento ai parametri del punto 6.2; tale valutazione viene utilizzata per la ripartizione delle risorse accessorie (art. 15 CCNL 01.04.1999);
- b)** al conseguimento di specifici obiettivi o progetti individuali o di gruppo (2.3) monitorati attraverso specifiche schede contenenti indicatori riferiti al grado di raggiungimento dei risultati attesi; tale valutazione viene utilizzata per l'erogazione delle risorse accessorie collegate a ciascun obiettivo / progetto (art. 15, comma 5, CCNL 01.04.1999).

8 – Determinazione e ripartizione del trattamento economico accessorio

8.1 Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, il Comune definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti (art. 15, comma 5, CCNL 01.04.1999).

8.2. Le risorse definite ai sensi del comma precedente sono annualmente incrementate delle risorse necessarie per attivare i premi di efficienza di cui al comma 11.

8.3 Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, espressi in percentuale (%), vengono determinati gli importi di trattamento accessorio effettivamente spettanti a ciascuno dei dipendenti, compresi coloro ai quali è stata attribuita la posizione di alta professionalità o la posizione organizzativa.

8.4 La determinazione del trattamento economico accessorio di cui al comma precedente, dà origine alle fasce di merito, che non possono essere inferiori a tre.

III° Gli strumenti di rappresentazione della performance

9 - Il Piano della performance

9.1. Il Piano della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa, organizzativa ed individuale, del Comune.

9.2 Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo e si articola per centri di responsabilità corrispondenti a ciascun Servizio.

Per ciascun Servizio vengono definiti:

- a) gli obiettivi gestionali generali dell'attività di competenza (performance organizzativa - 5.1.a);
- b) gli obiettivi e progetti individuali attesi ed i relativi indicatori (performance individuale - 5.1.b);
- c) i comportamenti organizzativi attesi ed i connessi fattori oggettivanti (5.1.c);

9.3 Il Piano delle performance viene definito dall'Amministrazione sullo schema predisposto dal Nucleo di Valutazione ed approvato dalla Giunta Municipale, entro i 30 giorni lavorativi successivi all'approvazione del piano esecutivo di gestione (P.E.G.).

9.4 In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e delle risorse accessorie.

10 - La Relazione sulla performance

10.1 La Relazione sulla performance è il documento di consuntivazione della performance, organizzativa ed individuale, realizzata dal Comune, nonché degli scostamenti generatisi rispetto alle attese espresse dal Piano. La relazione si articola per centri di responsabilità - Servizi, in stretto raccordo con i contenuti del Piano della performance.

10.2 La Relazione sulla performance viene definita dal Nucleo di Valutazione entro il 28 febbraio di ciascun anno ed approvata dalla Giunta Municipale.

10.3 In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e delle risorse economiche accessorie.

11 – Sistema premiale

11.1 Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27, commi 1 e 3 del D. Lgs. 27.10.2009, n. 150, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno del Comune può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

11.2 I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

11.3 Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita attestazione del conseguimento del risparmio da parte del Servizio Finanziario.

IV° Sistema di trasparenza e integrità

12 - Definizione e finalità

12.1 Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare agli utenti la piena informazione sulle performance del Comune, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.

12.2 La trasparenza è intesa come l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

12.3 L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione dell'organizzazione e delle persone che vi operano, per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa e la sua coerenza valoriale.

12.4 Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dal Comune ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m, della Costituzione.

12.5 . Il Comune garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, assicurando la pubblicità e la pubblicazione di tutti che la riguardano mediante loro inserimento sul proprio sito istituzionale.

V° Ciclo di gestione della performance

13 - Definizione e finalità

13.1 Il ciclo di gestione della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

13.2 Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (9.3);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi, a cura del Nucleo di Valutazione entro il 30 settembre di ciascun anno;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale (a cura del Nucleo di Valutazione entro il 31 gennaio dell'anno successivo);
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati da parte del Nucleo di Valutazione entro il 28 febbraio di ciascun anno (10.2).

13.3 Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di verifica, garanzia e certificazione con riguardo al sistema di performance Tra dette funzioni rientrano:

- a) la garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione dell'organizzazione nel suo complesso e delle posizioni organizzative e del personale;
- b) la misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso la predisposizione della Relazione sulla performance;
- c) la valutazione della performance organizzativa ed individuale e la definizione della proposta di valutazione dei Responsabili di Servizio;
- d) la verifica della pubblicazione della relazione sulla performance sul sito del Comune nell'apposita sezione;
- e) la garanzia della correttezza del sistema premiante.

13.4 La Giunta Municipale può chiedere al Nucleo di Valutazione:

- a) l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;
- b) la verifica periodica della rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi indicati dell'art. 2, c. 1 del D.Lgs 165/01;
- c) la comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate nel sistema di performance agli organi di governo, alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la Funzione pubblica ed alla C.I.V.I.T.

13.4 Il Nucleo di Valutazione provvede:

- a) alla definizione e all'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione (9.3);
- b) alla stesura della Relazione annuale sulla performance (10);
- c) alla definizione e all'aggiornamento del sistema premiale (11);
- d) la promozione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (12);
- e) il supporto all'organo esecutivo nell'azione di controllo strategico.

Metodologia di valutazione dei Responsabili di Servizio posizioni organizzative e alte professionalità

1. Oggetto	pag. 10
2. Finalità	pag. 10
3. Struttura	pag. 10
Fattore 1: Valutazione dell'attività ordinaria di competenza delle strutture assegnate nei rispettivi incarichi alle Posizioni Organizzative/Alte Professionalità	pag. 11
Fattore 2: Valutazione del raggiungimento degli "obiettivi strategici o prioritari" individuati dal P.E.G. di competenza delle strutture facenti capo alle singole Posizioni Organizzative e Alte Professionalità	pag. 11
Fattore 3: Valutazione dei comportamenti organizzativi delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità	pag. 12
Integrazione dei tre fattori di valutazione	pag. 13
Relazione tra punteggio ottenuto e quota di retribuzione di risultato erogata	pag. 14

II° - Metodologia di valutazione dei Responsabili di Servizio posizioni organizzative e alte professionalità

1. Oggetto

Il presente documento contiene la metodologia di valutazione del risultato dei Responsabili di Servizio - Posizioni Organizzative e Alte Professionalità, aventi responsabilità di struttura, in attuazione di quanto prescritto dal d.lgs. n. 150/2009.

2. Finalità

2.1 Le finalità dell'adozione della metodologia sono le seguenti:

- connettere la metodologia di valutazione dei titolari di posizione organizzativa con il sistema di valutazione della complessiva azione amministrativa degli Enti, facendo discendere dal grado di raggiungimento degli obiettivi programmati ed elencati nel Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) una quota variabile di retribuzione di risultato;
- contribuire a monitorare con la massima chiarezza, precisione e puntualità possibili l'andamento degli obiettivi che caratterizzano l'azione amministrativa del mandato, sia in termini di innovazione sia in termini di più efficiente ed efficace gestione dell'attività ordinaria. A tal fine sarà data grande importanza alla scelta degli indicatori di risultato da connettere ai singoli obiettivi;
- rafforzare il rapporto tra organo di governo e responsabili di struttura tramite la ricerca di una sempre maggiore trasparenza degli obiettivi, sulle modalità e sulle risorse individuate per la loro attuazione e sui risultati attesi. A questa trasparenza contribuisce da una parte la chiarezza dell'indirizzo politico, dall'altra la capacità dei responsabili della gestione di valutare correttamente le risorse necessarie per perseguire gli obiettivi assegnati;
- valorizzare le capacità dirigenziali dei responsabili di struttura adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria; nonché la valutazione del possesso delle qualità/abilità proprie di chi è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse, finanziarie, umane e strumentali, che gli vengono affidate.

2.2 La valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi programmati, se condotta nel modo indicato consente di:

- fornire indicazioni periodiche agli Organi di Governo (Sindaco, Giunta e Consiglio Comunale) tramite monitoraggi intermedi, secondo quanto prescritto dall'art.6 del citato decreto legislativo sull'andamento della parte più qualificante dell'azione amministrativa; su quegli obiettivi, in altri termini, che gli organi di Governo ritengono maggiormente caratterizzanti il mandato amministrativo;
- dare maggiore certezza ai Responsabili delle strutture apicali circa i risultati che gli Organi di Governo si attendono; per ottenere questo è comunque indispensabile che gli obiettivi assegnati ai responsabili con la delibera di approvazione del P.E.G. siano giudicati, dai responsabili stessi, perseguibili a fronte del complesso delle risorse che con il medesimo atto vengono loro affidate. Risorse che debbono essere sufficienti anche per far fronte al complesso dell'attività ordinaria di competenza;
- dare pratica attuazione al concetto di controllo sulla cosiddetta efficacia interna, valorizzando il metodo della programmazione e della verifica sul raggiungimento degli obiettivi programmati;
- utilizzare, oltre agli indicatori di quantità anche indicatori di qualità dell'azione amministrativa.

3. Struttura

Il sistema di valutazione proposto si basa su tre fattori:

1. Valutazione dell'attività ordinaria delle strutture organizzative di competenza dei singoli Responsabili di Servizio – P.O. e A.P.;
2. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi strategici che caratterizzano il mandato amministrativo da parte delle strutture organizzative di competenza dei singoli Responsabili di Servizio.
3. Valutazione dei comportamenti “dirigenziali” dei Responsabili di Servizio.

Gli obiettivi relativi all'attività ordinaria di cui al punto 1) e quelli strategici di cui al punto 2) sono indicati nel P.E.G..

Fattore 1: Valutazione dell'attività ordinaria di competenza delle strutture assegnate nei rispettivi incarichi alle Posizioni Organizzative / Alte Professionalità.

Scopo

Le Posizioni Organizzative / Alte Professionalità sovrintendono alle attività di competenza delle strutture apicali affidate loro tramite il conferimento dell'incarico. Questo fattore ha lo scopo di valutare annualmente il rendimento della struttura relativamente all'attività ordinaria. Valuta pertanto la capacità dirigenziale che ha riflesso sul complessivo rendimento della struttura gestita.

Modo

La valutazione avviene tramite l'esame di una relazione redatta dalle Posizioni Organizzative e dalle Alte Professionalità al termine di ogni esercizio, nella quale devono essere descritte, in maniera sintetica, le attività ordinarie svolte della struttura di competenza e gli obiettivi di mantenimento o di miglioramento, rispetto l'anno precedente, raggiunti nel corso dell'esercizio stesso.

Il Nucleo di Valutazione assegna un punteggio ai Responsabili che tiene conto dell'attività effettivamente svolta in relazione all'attività istituzionalmente assegnata alla struttura, nonché del raggiungimento degli obiettivi di mantenimento o di miglioramento riportati nella relazione annuale delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità.

Fattore 2: Valutazione del raggiungimento degli “obiettivi strategici o prioritari” individuati dal P.E.G. di competenza delle strutture facenti capo alle singole Posizioni Organizzative e Alte Professionalità

Scopo

Il Piano esecutivo di gestione determina gli obiettivi prioritari e affida gli stessi, insieme alle risorse necessarie, ai Responsabili delle strutture apicali. Spetta al Sindaco e alla Giunta, e per essa ai singoli Assessori, individuare quali obiettivi siano da considerarsi prioritari per l'Amministrazione. Lo scopo di questo fattore è la verifica del raggiungimento di questi ultimi obiettivi da parte della struttura diretta.

E' importante, anche se non deve considerarsi indispensabile, che l'individuazione delle modalità attuative degli obiettivi prioritari e degli stessi indicatori di risultato venga fatta d'intesa con i Responsabili di struttura incaricati della loro gestione i quali dovranno esprimersi in merito alla congruità delle risorse. Lo stesso procedimento è importante che sia seguito nell'attribuzione del “peso” dei vari indicatori, per determinare il quale è fondamentale la strategicità che ad esso viene attribuita dall'organo politico, ma non va trascurata la sua complessità ed il livello di “sfida” che l'indicatore comporta rispetto alle risorse assegnate per raggiungere l'obiettivo.

Modo

Ogni obiettivo prioritario (min. 2 max. 4) deve innanzitutto essere descritto in maniera sintetica, indicando:

- una breve descrizione dell'attività alla quale l'obiettivo si riferisce;
- una breve descrizione dell'obiettivo;
- gli indicatori necessari a misurare il raggiungimento dell'obiettivo.

Tali indicatori di misurazione del risultato possono essere costituiti da:

- Una unità di misura (ad es. un numero, una percentuale, una scadenza temporale, una fase del procedimento, etc.);
- Un valore di previsione ottimale o di pieno raggiungimento (50% delle pratiche evase, 100% delle verifiche compiute, ecc.) ;
- Un valore di previsione minimo, o limite inferiore, al di sotto del quale l'obiettivo non si intende raggiunto;

Deve poi essere indicata l'importanza (cioè il "peso") di ciascun obiettivo prioritario, tenendo conto che la somma non può superare 40 punti. Ad es. n. 3 obiettivi, il 1° 20 punti; il 2° 12 punti, il 3° 8 punti).

Gli obiettivi prioritari devono essere definiti d'intesa tra Sindaco e Assessori da una parte e responsabili di struttura apicale dall'altra.

Essi saranno sottoposti a monitoraggio intermedio entro il 30 settembre; in tale occasione potranno essere concordate modifiche sia agli obiettivi che ai relativi indicatori di risultato, in presenza di variabili non prevedibili in sede di programmazione e/o in conseguenza del mutare dell'indirizzo politico.

Fattore 3: Valutazione dei comportamenti organizzativi delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità.

Scopo

Il terzo criterio ha lo scopo di valutare le capacità dirigenziali prescindendo dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e dalla quantità e qualità dell'attività svolta. Questo fattore ha lo scopo di valutare la P.O. e A.P. verificandone in particolare la capacità di gestione e organizzazione delle risorse umane, quella di utilizzo delle risorse finanziarie e strumentali e infine l'orientamento al cliente esterno ed interno.

Modo

La valutazione di questo fattore avviene mediante l'assegnazione di un punteggio ai parametri individuati in apposita scheda e qui di seguito riportati

1. Capacità di pianificazione e controllo delle attività; max p.15
2. Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane; max p.15
3. Capacità di gestione delle risorse finanziarie; max p.15
4. Orientamento all'utente interno ed esterno; max p.15
5. Presenza, reperibilità, disponibilità; max p.10
6. Competenza e professionalità espressa; max p.10
7. Autonomia dimostrata e propensione all'innovazione; max p.10
8. Capacità di collaborazione con gli altri responsabili; max p.10

Per ognuno degli 8 parametri individuati è opportuno predefinire una "griglia" che serva da orientamento sia al valutato che al valutatore.

1. Qualità della collaborazione con l'organo di governo nella predisposizione del PEG/Piano delle performance, tempestività nel fornire i dati per i monitoraggi intermedi e per il consuntivo. Tempestività nella segnalazione degli scostamenti rispetto alla programmazione.
2. Qualità della valutazione dell'apporto individuale dei propri collaboratori/capacità di delegare/periodicità delle conferenze di organizzazione di struttura/analisi dei fabbisogni formativi
3. Percentuale di utilizzo delle risorse finanziarie assegnate (in mancanza di fattori condizionanti che prescindono dalla volontà del valutato)/tempestività della segnalazione del mancato utilizzo di risorse assegnate.
4. Giudizi espressi dall'ambiente di riferimento, interno ed esterno.e/o presenza o assenza di episodi che hanno evidenziato criticità nei rapporti.
5. Orario di lavoro effettuato/disponibilità ad effettuare orari non usuali in presenza di criticità/disponibilità al rientro in servizio in caso di emergenza/reperibilità telefonica.
6. Capacità di fronteggiare situazioni critiche tramite l'utilizzo del proprio bagaglio di conoscenze e di abilità/qualità dell'apporto tecnico nell'istruttoria della decisione politica.
7. Capacità dimostrata di risolvere problemi in modo autonomo ricorrendo a soluzioni innovative e senza richiedere l'aiuto di altri soggetti/contributo fornito ai cambiamenti organizzativi e gestionali.
8. Propensione al lavoro di gruppo/livello di consapevolezza delle interrelazioni tra la propria attività e quella degli altri settori

Integrazione dei tre fattori di valutazione

Il valutatore assegna ad ogni fattore un determinato punteggio. Ogni fattore ha un valore massimo previsto:

Fattore 1: max. 20punti

Fattore 2: max. 40 punti

Fattore 3: max. 40 punti

La valutazione complessiva avviene pertanto su base 100 e corrisponde alla somma delle valutazioni dei singoli Fattori. Ogni singolo fattore ha una propria modalità di attribuzione del punteggio:

Fattore 1

Il Nucleo di Valutazione assegna il punteggio (da 1 a 100) sulla base della valutazione sull'attività svolta nell'anno, desumibile dalla relazione di consuntivo.

Il valore ottenuto viene poi rapportato a 20 che è il massimo del punteggio ottenibile con il fattore 1 (ad es., se il punteggio assegnato è 75/100, il valore del Fattore 1 sarà: $20 \times 75\% = 15$).

Fattore 2

Il Nucleo di Valutazione assegna il punteggio in relazione al raggiungimento degli obiettivi e/o progetti in base agli indicatori stabiliti.

Il punteggio complessivo di 40 viene suddiviso tra gli obiettivi e/o progetti prefissati in rapporto alla rilevanza degli stessi determinata dal grado di miglioramento del servizio pubblico o dall'ammontare del risparmio o maggior entrata che consegue al suo raggiungimento; il punteggio attribuito a ciascun obiettivo e/o progetto viene definito "peso".

Al termine dell'anno di riferimento si misura il "grado" di raggiungimento (in percentuale) di ciascun obiettivo e/o progetto e si moltiplica tale valore per il "peso" del medesimo, ottenendo il "valore". La somma dei "valori" determina il punteggio complessivo da attribuire al Fattore 2.

Esempio.

Il Servizio Affari Generali presenta per l'anno 2011: 1° Obiettivo, 2° Progetto e 3° Progetto

Servizio AA.BB.			
Obiettivo/Progetto	Peso (tot. 40)	Grado al 31.12 (%)	Valore
1° Obiettivo	20	100%	20
2° progetto	12	75%	9
3° progetto	8	50%	4
Valore complessivo per il Fattore 2			33

Fattore 3

Per tale Fattore sono stati sopra esplicitati i parametri che indicano i comportamenti dirigenziali della P.O. e A.P.

A ogni parametro viene assegnato un punteggio massimo attribuibile. La somma dei punteggi massimi attribuibili è uguale a 100.

Anche in questo caso il valore ottenuto (ad es. 75) viene poi rapportato a 40 che è il massimo del punteggio ottenibile con il Fattore 3: saranno perciò attribuiti, nell'esempio, 30 punti.

Relazione tra punteggio ottenuto e quota di retribuzione di risultato erogata

In applicazione del metodo illustrato, ogni valutato può ottenere in linea teorica un punteggio variabile da 0 a 100 punti. L'indennità di risultato, a norma di CCNL del 31.03.1999, delle Posizioni Organizzative può estendersi dal 10 al 25 % dell'indennità di posizione percepita e per le Alte Professionalità dal 10 al 30% dell'indennità di posizione percepita, in virtù della collocazione e dei compiti svolti nella struttura.

Ciò premesso, la relazione tra punteggio ottenuto e quota di retribuzione aggiuntiva si esprime attraverso la seguente classificazione:

- | |
|--|
| A. punteggio fino a 40 punti = 0 % indennità di posizione; |
| B. punteggio compreso tra 41 e 60 punti = 10% indennità di posizione; |
| C. punteggio compreso tra 61 e 70 punti = 15% indennità di posizione; |
| D. punteggio compreso tra 71 e 85 punti = 20% indennità di posizione; |
| E. punteggio pari tra 86 e 100 punti = 25% o 30% per A.P. indennità di posizione |

All'interno di ciascuna Classe la distribuzione tra Fasce di Merito avviene in relazione all'importo annuo dell'indennità di posizione riconosciuta dal Sindaco ai Responsabili di Servizio – P.O e A.P.

Esempio

Nel caso di 6 P.O. collocate nella Classe D, con indennità di risultato variabile da € 12.000 a 9.000, la distribuzione in Fasce di Merito risulta nel seguente modo:

Fasce di Merito - Classe D		
Nome O.O.	Indennità posizione	Indennità risultato
AA.BB.	12.000	3.000
CC.DD.	11.000	2.750
II.LL	11.000	2.750
EE.FF.	10.000	2.500
GG.HH.	9.000	2.250
MM.NN.	9.000	2.250

Parte III°
**Sistema di misurazione e valutazione
della performance collettiva e individuale**

Indice

1. Premessa	pag. 16
2. Finalità	pag. 16
3. Ripartizione delle risorse	pag. 16
4. Elementi di valutazione della prestazione collettiva	pag. 17
5. Elementi di valutazione della prestazione individuale	pag. 17
6. Determinazione della quota individuale di salario accessorio erogabile	pag. 18
7 Schede di valutazione	pag. 19
8 Garanzia del dipendente sull'esito della valutazione	pag. 19
Scheda individuale di Valutazione della performance collettiva ed individuale	pag. 20

**Sistema di misurazione e valutazione della performance speciale
collegata alla realizzazione dei progetti obiettivo**

9 Definizione del fondo per la produttività speciale	pag. 22
10 Proposta dei progetti obiettivo, valutazione, approvazione	pag. 22
11 Rendiconto sullo stato di attuazione dei progetti obiettivo	pag. 22
12 Valutazione finale dei progetti obiettivo e liquidazione dei compensi	pag. 22
PROGETTO DI MIGLIORAMENTO QUALI-QUANTITATIVO DEI SERVIZI PRESTATI ALL'UTENZA (schede)	pag. 23

III° - Sistema di misurazione e valutazione della performance collettiva e individuale

1. Premessa

La distinzione tra produttività individuale e produttività collettiva trova le proprie premesse nell'art. 45 del D.Lgs. n. 165/2001, ed è entrata nella terminologia corrente per esprimere in modo indicativo e sintetico due concetti, di cui il secondo è inteso come trattamento economico accessorio destinato alla generalità del personale dipendente, tenendo conto dell'apporto di ciascuno di essi.

Il concetto è evidenziato nell'art. 17 del CCNL dell'1.4.1999 con il quale le risorse del "fondo", sono destinate ad erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo e/o individuale, in modo selettivo. Infatti è da escludere che si possa configurare una produttività collettiva distribuita in maniera generalizzata ed indifferenziata, essendo la corresponsione di somme destinate a tale fine di produttività, collegata all'apporto di ciascun lavoratore al raggiungimento degli obiettivi programmati. Pertanto, nell'ambito della produttività collettiva i compensi erogati a ciascun dipendente si possono considerare corrisposti a titolo di produttività individuale, avendo lo stesso concorso a raggiungere un determinato risultato con il suo apporto determinante, nell'ambito di un gruppo di lavoro.

La produttività collettiva si può quindi considerare come il più ampio genus in cui trova collocazione la produttività individuale di ciascun lavoratore.

2. Finalità

Il presente sistema ha la finalità di misurare e valutare la performance collettiva ed individuale di ciascun Servizio e dipendente dell'Ente, non appartenente all'area delle posizioni organizzative, in relazione alla distribuzione delle "*Risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività*" di cui all'art. 15 del CCNL EE.LL. del 1° aprile 1999, per la parte delle stesse riguardante le iniziative rivolte a migliorare la produttività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi comunali.

In particolare, il presente sistema fa riferimento alla distribuzione delle risorse di cui al citato art. 15 che possono essere utilizzate (lett. a) per erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999;

3. Ripartizione delle risorse

Preliminarmente, le risorse disponibili sul fondo destinate a premiare la performance collettiva ed individuale devono essere annualmente suddivise ed attribuite ai Servizi dell'Ente in ragione del numero di dipendenti assegnati a ciascun Servizio, escludendo dal computo il personale incluso nell'area delle posizioni organizzative. Tale quota viene definita budget potenziale per unità organizzativa.

La quota di risorse assegnata a ciascun Servizio (budget potenziale per unità organizzativa) viene ulteriormente ripartita in:

- 30% da distribuire come retribuzione accessoria per la performance collettiva;
- 70% da distribuire come retribuzione accessoria per la performance individuale.

Suddividendo l'ammontare delle risorse assegnate a ciascun Servizio per i dipendenti del medesimo si ricava il budget potenziale individuale, ossia il valore della produttività max. percepibile da ciascun dipendente nell'anno di riferimento. Il budget potenziale individuale così definito diviene cifra economica effettiva, che verrà corrisposta al dipendente, a titolo di produttività collettiva, dopo ed in proporzione al riscontro valutativo riportato nella scheda personale di valutazione, operato dal Responsabile di Servizio a cui il dipendente è assegnato e dopo l'applicazione di un fattore correttivo che tiene conto della presenza in servizio.

4. Elementi di valutazione della prestazione collettiva

L'erogazione della quota di retribuzione accessoria collegata alla performance collettiva viene subordinata al superamento degli obiettivi gestionali (o di ordinario funzionamento) quantitativi e/o qualitativi annualmente stabiliti dal Responsabile di Servizio ed approvati dalla Giunta Comunale con il P.E.G.; gli obiettivi devono essere comunicati per iscritto entro 10 giorni dall'approvazione del P.E.G.

Tale valore di funzionamento, infatti, a parità di risorse, fa ritenere che il personale, nel suo insieme, abbia fornito un impegno superiore alla prestazione lavorativa media, tale da conseguire un miglioramento complessivo dell'attività degli uffici.

Se nel corso dell'anno di riferimento il Servizio non raggiunge gli obiettivi gestionali di cui sopra, ciascun budget potenziale individuale viene ridotto del 30% del suo valore.

L'eventuale riduzione costituisce economia del Fondo e viene destinata alla performance collettiva ed individuale dell'anno successivo per il medesimo Servizio.

5. Elementi di valutazione della prestazione individuale

L'attività lavorativa svolta annualmente da ciascun dipendente viene valutata dal Responsabile del Servizio di appartenenza tramite un punteggio individuale variabile da min. 5 a 25 punti, che scaturisce dalla somma dei sub-punteggi attribuiti a n. 5 parametri valutativi, ai quali è possibile assegnare un valore da min. 1 a max. 5.

Al fine di rapportare la somma a 100 (%) si moltiplica il punteggio individuale per 4, in modo che il totale corrisponda, nel caso di massima valutazione, al valore di 100% .

I parametri valutativi sono i seguenti:

N. 1 qualità della prestazione lavorativa – il riferimento va fatto alla professionalità superiore a quella mediamente ascrivibile al dipendente in ragione della categoria di appartenenza;

N. 2 impegno profuso nella prestazione – il riferimento va fatto alla disponibilità ad affrontare le criticità d'ufficio ed all'incidenza del contributo personale nella risoluzione delle stesse;

N. 3 – rapporti esterni ed interni – il riferimento va fatto all'attitudine a relazionarsi con l'utenza ed a mantenere proficue relazioni con i colleghi;

N. 4 capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi – il riferimento va fatto alla disponibilità e flessibilità a svolgere compiti e funzioni diversi o secondo diversi tempi e modalità;

N. 5 - grado di flessibilità e di semplificazione delle procedure – il riferimento va fatto alla capacità di adeguare rapidamente il proprio comportamento alle diverse esigenze d'ufficio e di ridurre i tempi dei procedimenti.

I sub punteggi devono essere attribuiti attraverso l'analisi dei risultati dei singoli dipendente effettuata con metodologie oggettive e trasparenti che rendano disponibili i dati sulla produttività individuale.

Il punteggio individuale così ottenuto, rapportato a 100 (che si ricorda si ottiene moltiplicando il valore 4 per la somma dei sub-punteggi), individua il contributo annualmente fornito da ciascun dipendente al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi di staff ed erogati all'utenza.

6. Determinazione della quota individuale di salario accessorio erogabile

Per determinare l'entità delle risorse effettivamente erogabili a ciascun dipendente si procede nel seguente modo.

Si individua il budget effettivo individuale (espresso in €) moltiplicando budget potenziale individuale (eventualmente decurtato del 30%) per il punteggio individuale espresso in % (ossia il 100% corrisponde a 1; il 90% corrisponde a 0,90; ecc.).

Si individua, poi, il parametro oggettivo correttivo dell'importo di salario accessorio riconosciuto in sede di valutazione della prestazione collettiva ed individuale; tale parametro è posto in relazione inversa al periodo di assenza dal servizio ed è calcolato come di seguito:

mesi di assenza dal servizio	parametro oggettivo correttivo %
2	1
3	0,90
4	0,80
5	0,70
6	0,60
7	0,50
8	0,40
9	0,30
10	0,20
11	0,10
12	0,00

Per il calcolo del periodo di assenza dal servizio non si computano le ferie, nonché i periodi di assenza obbligatoria per maternità. Per la determinazione dell'unità di riferimento (mese) si sommano i giorni di assenza del dipendente e si divide per 22, pari al valore medio dei giorni di lavoro per mese per servizio svolto su 5 giorni o per 26 pari al valore medio dei giorni di lavoro per mese per servizio svolto su 6 giorni.

Il quoziente 12 o superiore (lavoro su 5 giorni) o 14 o superiore (lavoro su 6 giorni) si considera mese intero di assenza.

Il budget effettivo individuale (espresso in €) viene ridotto di una percentuale corrispondente al parametro oggettivo correttivo; il valore così ottenuto costituirà l'importo effettivamente da erogare a ciascun dipendente.

L'eventuale differenza tra il budget potenziale per unità organizzativa e la somma degli importi effettivamente erogabili ai dipendenti di ciascun Servizio viene ripartita in parti uguali tra il personale che presenta il punteggio definitivo superiore al 90% e il parametro oggettivo correttivo pari a 1.

L'importo non ripartito costituisce economia del Fondo e viene destinata alla performance collettiva ed individuale dell'anno successivo per il medesimo Servizio.

7 Schede di valutazione

Ciascun Responsabile del Servizio esprime la valutazione dei dipendenti ad esso assegnati utilizzando la scheda di valutazione allegata e secondo i principi generali del presente sistema di valutazione delle performance individuale e collettiva.

La scheda di valutazione deve essere consegnata direttamente al dipendente entro il 31 marzo di ogni anno, il quale, entro 5 giorni dalla consegna, dovrà apporre la propria firma per ricevuta consegna ed eventualmente per accettazione, oppure riportare le proprie osservazioni, su apposito spazio, a confutazione dell'esito della valutazione e della correttezza degli importi.

Il Responsabile del Servizio può confermare la valutazione o accogliere le osservazioni del dipendente.

8 Garanzia del dipendente sull'esito della valutazione

Il dipendente, che si ritenga insoddisfatto della valutazione ottenuta, ha la facoltà di sottoporre, entro 10 giorni dalla data della conferma della valutazione di cui al punto precedente, riportata in calce alla scheda stessa, istanza di riesame della propria valutazione al Segretario Generale, il quale, dopo aver sentito le ragioni del dipendente (che può farsi assistere da un rappresentante sindacale o da un suo procuratore) e le osservazioni del Responsabile del Servizio in seduta comune, può invitare il Responsabile del Servizio alla revisione della valutazione espressa.

Il Responsabile del Servizio, entro il termine di 5 giorni dalla data della seduta di riesame, motivatamente e per iscritto, conferma o modifica la valutazione effettuata.

Scheda individuale di Valutazione della performance collettiva ed individuale

da consegnare a ciascun dipendente entro il 31 marzo di ogni anno

Servizio _____ Settore _____ Dipendente _____

budget potenziale per unità organizzativa: € _____

budget potenziale individuale: € _____

30% _____ performance collettiva
70% _____ performance individuale

Raggiungimento degli obiettivi gestionali annualmente stabiliti: [] SI [] NO

N.	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTI ATTRIBUITI Da 1 a 5
1	qualità della prestazione lavorativa	
2	impegno profuso nella prestazione	
3	rapporti esterni ed interni	
4	capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	
5	grado di flessibilità e di semplificazione delle procedure	
	TOTALE	

Determinazione del punteggio individuale :

totale punti _____ x 4 = _____/100

Determinazione del budget effettivo individuale:

budget potenziale individuale € _____ (riportare il valore intero o ridotto del 30%)

moltiplicato

punteggio individuale _____/100 = (A) € _____ -

Detto importo della retribuzione accessoria riconosciuto in sede di valutazione della prestazione collettiva ed individuale deve essere eventualmente ridotto per l'applicazione del parametro **oggettivo correttivo**; tale parametro è posto in relazione inversa al periodo di assenza dal servizio ed è calcolato come di seguito, tenendo conto che per il calcolo del periodo di assenza dal servizio non si computano le ferie, nonché i periodi di assenza obbligatoria per maternità:

Determinazione dei mesi di assenza dipendente:

giorni di assenza del dipendente _____ / 22 (lavoro su 5 giorni settimanali) mesi di assenza: _____
 il quoziente 12 o superiore si considera mese intero di assenza

giorni di assenza del dipendente _____ / 26 (lavoro su 6 giorni settimanali) mesi di assenza: _____
 Il quoziente 14 o superiore si considera mese intero di assenza

mesi di assenza dal servizio	parametro oggettivo correttivo %
2	1
3	0,90
4	0,80
5	0,70
6	0,60
7	0,50
8	0,40
9	0,30
10	0,20
11	0,10
12	0,00

parametro oggettivo correttivo (B) : _____ %

importo da erogare = budget effettivo individuale (A) € _____ x

parametro oggettivo correttivo (B) _____ % = € _____ -

Lendinara, li _____ --- Il Valutatore _____

Lendinara, li _____ --- per presa visione - Il Valutato _____

Osservazioni _____ del _____ Valutato:

Il Valutato _____

Il Responsabile del Servizio:

Lendinara, li _____ conferma la valutazione _____

accoglie le osservazioni del dipendente e modifica
 conseguentemente la presente scheda _____

Sistema di misurazione e valutazione della performance speciale collegata alla realizzazione dei progetti obiettivo

9 Definizione del fondo per la produttività speciale

Il Fondo delle “*Risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività*” di cui all’art. 15 del CCNL EE.LL. del 1° aprile 1999 può essere annualmente integrato da risorse destinate a promuovere il miglioramento organizzativo dell’attività gestionale o progettuale dei Servizi dell’Ente per la realizzazione di progetti-obiettivo, predisposti dai Responsabili di Servizio, da realizzarsi durante il normale orario di lavoro, finalizzate al conseguimento di più elevati livelli di efficienza in coerenza con gli obiettivi dell’Amministrazione contenuti negli strumenti di programmazione adottati (art. 15, comma 5).

Tali progetti devono perseguire obiettivi rilevanti, specifici, misurabili, sfidanti, tempificati, condivisi e realizzabili e possono essere presentati entro l’approvazione del bilancio di previsione.

10 Proposta dei progetti obiettivo, valutazione, approvazione

La proposta di progetto deve indicare il personale coinvolto, i benefici e i risultati attesi, il tempo necessario alla esecuzione, le risorse strumentali necessarie e la proposta di budget economico di progetto.

I progetti-obiettivo dovranno essere redatti secondo lo schema allegato (A).

Possono essere presentati più progetti anche all’interno di ciascun Servizio nonché progetti intersettoriali proposti congiuntamente dai Responsabili interessati.

I progetti vengono sottoposti alla Giunta Comunale per la deliberazione di approvazione. La predisposizione delle deliberazione di approvazione dei progetti, corredata dal parere tecnico di legge, sarà effettuata a cura del Responsabile del Settore I°, che predisporrà anche la trasmissione dell’atto finale di approvazione dei progetti a ciascun Responsabile proponente.

11 Rendiconto sullo stato di attuazione dei progetti obiettivo

A conclusione del progetto, ciascun Responsabile di Servizio proponente dovrà redigere la relazione finale di rendicontazione (secondo lo schema allegato B), in cui dovranno essere evidenziati i risultati prodotti, le motivazioni degli eventuali scostamenti rispetto a quanto pianificato e la percentuale dell’apporto individuale effettivo alla realizzazione del progetto, apporto individuale da valutarsi in termini quantitativi e qualitativi, espresso in %. Tale valore percentuale sarà la misura delle spettanze economiche, a titolo di produttività speciale, pro-quota di ognuno dei partecipanti.

12 Valutazione finale dei progetti obiettivo e liquidazione dei compensi

La relazione finale sul progetto, contenente tutti gli elementi di cui sopra, dovrà essere rimessa al Nucleo di Valutazione che provvederà alla valutazione finale sullo stato di raggiungimento delle finalità previste dal progetto. La Giunta Comunale, con proprio atto, approva la valutazione finale legittimando la liquidazione dei compensi ai partecipanti al progetto.

La predisposizione delle deliberazione di cui sopra, corredata dal parere tecnico di legge, sarà effettuata a cura del Settore I°.



**PROGETTO DI MIGLIORAMENTO
QUALI-QUANTITATIVO DEI SERVIZI PRESTATI ALL'UTENZA
ANNO _____**

Finalità: incremento delle risorse decentrate variabili, di cui all'art. 31, comma 3 del CCNL 22.1.2004, in relazione all'accertato incremento quantitativo e qualitativo dei servizi istituzionali.

Normativa di riferimento: art. 15, comma 5 e art. 18, comma 5, del CCNL dell'1/4/1999.

Classificazione degli obiettivi (codice): (1) nuovo servizio attivato
(2) servizio migliorato

Natura dei progetti: Si tratta di progetti a forte coinvolgimento "umano", ove i risultati previsti conseguono dall'ottimizzazione delle risorse lavorative, cioè si possono ottenere grazie ad un maggiore impegno delle persone, anche nell'utilizzo delle nuove tecnologie ed a maggiore disponibilità a farsi carico dei problemi degli utenti.

Descrizione generale dei progetti: Nelle schede seguenti saranno illustrate, in forma schematica, le caratteristiche dei servizi già in essere che comportano il miglioramento dell'attività amministrativa. Tali attività sono state realizzate senza incremento di personale, mediante una serie di misure organizzative del lavoro. Si è, infatti, investito sulla formazione dei dipendenti e sull'organizzazione dei compiti e delle procedure d'ufficio, al fine di ottimizzare le risorse ed ottenere, a parità di costi, la maggior efficienza. Ciò si è tradotto in aumento della qualità o quantità dei servizi prestati dall'ente e di conseguenza in un beneficio per i cittadini. Siffatto innalzamento è tangibile, oggettivo (cioè non generico) e documentabile.

Verifica dei risultati: per ciascun progetto i risultati saranno verificabili attraverso indicatori quantitativi e numerici riferiti all'utenza. Da tali indicatori, a consuntivo, che c'è stato, oggettivamente, un innalzamento quali-quantitativo del servizio, è necessario poter disporre di adeguati sistemi di verifica e controllo. Alla fine dell'anno gli esiti della verifica saranno presentati alla Giunta Comunale mediante relazione del Responsabile di Servizio.

Erogazione delle risorse: le risorse rese disponibili saranno erogate a consuntivo, dopo aver accertato l'attivazione dei progetti e il potenziale e futuro raggiungimento dei risultati prefissati.

SCHEDA/PROGETTO N. _____

Descrizione del progetto

Obiettivo - cod. 1

Benefici

Valore del progetto

Sulla base dei benefici che si stimano deriveranno alla collettività e ad altri soggetti pubblici, si stima un valore del progetto di € _____=.

Personale impiegato

Firma per accettazione _____

Firma per accettazione _____

Firma per accettazione _____



SCHEDA FINALE PROGETTI OBIETTIVO:

OBIETTIVI PREFISSATI DAL PROGETTO: quantitativi/ qualitativi

OBIETTIVI EFFETTIVAMENTE RAGGIUNTI AL TERMINE DELL'ANNO ____:

CRITICITA' O DIFFICOLTA' RISCONTRATE NELLA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO:

IMPORTO DA LIQUIDARE AL PERSONALE COINVOLTO NEL PROGETTO DOPO LA VERIFICA DEI RISULTATI:

Sulla base de benefici derivanti alla collettività, valutabili dai dati sopra riportati, si conferma un valore del progetto pari a € _____=, così distribuito:

Firma _____