



L'attività dell'organo di revisione degli enti locali

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT

Il ciclo di gestione della performance

di Adriano Ippolito
Dottore Commercialista

La nozione di performance

“Consideriamo due territori, A e B, che producono il medesimo PIL di mercato, pagano le stesse tasse, hanno il medesimo costo della vita, hanno la medesima spesa pubblica corrente, spendono l'identica cifra per erogare servizi gratuiti ai cittadini. Insomma due gocce d'acqua. Supponiamo che fatto 100 il PIL, i consumi pubblici siano pari a 30 in entrambi i contesti. Possiamo dedurre che i cittadini di A stanno come i cittadini di B? Sembrerebbe di sì ma non è detto.

Tutto dipende da come quel 30 di consumi pubblici viene impiegato [...] Può succedere, in altre parole, che i nostri due territori, A e B, spendano entrambi 30, ma il primo abbia ospedali funzionanti, scuole di qualità, una giustizia veloce, mentre il secondo ospedali male organizzati, scuole fatiscenti, una giustizia lentissima. Detto in altre parole, il territorio A spende 30 per i servizi pubblici e produce 30 mentre il territorio B spende 30 e produce 15. Conseguenza i cittadini di B stanno come i cittadini di A salvo che per la quantità e la qualità di servizi pubblici, che premia A e penalizza B”. E questo perché c'è un problema di **sottoproduzione e di spreco** che sono due facce della medesima medaglia: sottoproduzione significa che, con la stessa spesa, si potrebbe generare un output maggiore mentre spreco significa che il medesimo output potrebbe essere prodotto con una spesa minore.” (Luca Ricolfi)

L'esempio fornisce una prima nozione di performance **“la performance nelle Amministrazioni Pubbliche esprime la misura di quanto si riesce a ridurre sottoproduzione e sprechi».**

Misurazione e valutazione delle performance

FINALITA'
(ARTICOLO 3 DECRETO LEGISLATIVO N. 150 DEL
27/10/2009)

Prodotti/servizi di
qualità si ottengono con
processi di qualità

La misurazione e valutazione delle performance sono
volte:

-al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle
amministrazioni pubbliche.

-alla crescita delle competenze professionali
attraverso:

a)La valorizzazione del merito

b)L'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai
singoli e dalle unità organizzative;

-alla trasparenza dei risultati conseguiti e delle risorse
impiegate.

Qualità - definizione
generale secondo le norme
ISO 9000.

La qualità è l'insieme delle
caratteristiche e delle
proprietà di un prodotto, di
un processo o di un servizio,
le quali conferiscono ad
esso la capacità di
soddisfare le esigenze
implicite o espresse del
cliente/utente, oppure, in
forma sintetica: rapporto tra
requisiti soddisfatti e
requisiti attesi".

Ciclo di gestione delle performance e controllo interni

Ciclo di gestione delle Performance (articolo 4 – decreto Brunetta)

Art. 4 Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

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, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali
- d) interventi correttivi;
- e) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- g) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Controllo di gestione e strategico (articolo 147 Tuel)

Art. 197 Modalità del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione, di cui all'articolo 147, comma 1 lettera b), ha per oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale dell'ente ed è svolto con una cadenza periodica definita dal regolamento di contabilità dell'ente.

2. Il controllo di gestione si articola almeno in tre fasi:

- a) predisposizione del piano esecutivo di gestione;
- b) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
- c) valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza ed il grado di economicità dell'azione intrapresa.

Art. 147-ter Controllo strategico

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

2. L'unità preposta al controllo strategico, ... elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

BABELE LINGUISTICA O META LINGUAGGIO ?

Finalità

Motivazione per la quale si vuole perseguire un obiettivo

Obiettivo

Risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo

**Attività
elementare**

Processo Elementare gestibile e misurabile che consuma risorse per produrre risultati

Funzione

Insieme di attività raggruppate per competenza

BABELE LINGUISTICA O META LINGUAGGIO ?

Indirizzo

Linea guida

Performance

Contributo di un soggetto al raggiungimento di un obiettivo

Processo

Insieme di attività elementari aventi uno scopo comune

KPI

Algoritmo che misura la performance ottenuta in relazione al grado di raggiungimento di un obiettivo

Le regole di funzionamento degli enti locali: I Regolamenti afferenti il ciclo delle performance

Regolamento di contabilità Articolo 152 Tuel

Regolamento sul sistema
di misurazione e
valutazione delle
performance

Articolo 4 e seguenti decreto Brunetta; CCNL

Regolamento sui controlli
interni

Articolo 3, comma 2 del decreto legge 10 ottobre 2012, n. 174, convertito dalla legge 7 dicembre 2012, n. 213, che ha modificato gli articoli 147 e seguenti del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267

Regolamento
sull'ordinamento degli
uffici e dei servizi

Articolo 89 Tuel; Statuto comunale; CCNL; normativa sul pubblico impiego; Codice civile etc

Piano triennale
anticorruzione e
trasparenza

Legge n. 190 del 6/11/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione"

Regolamento di contabilità

Dispositivo dell'art. 152 TUEL

1. Con il regolamento di contabilità ciascun ente locale applica i principi contabili stabiliti dal presente testo unico e dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni, con modalità organizzative corrispondenti alle caratteristiche di ciascuna comunità, ferme restando le disposizioni previste dall'ordinamento per assicurare l'unitarietà ed uniformità del sistema finanziario e contabile.

2. Il regolamento di contabilità assicura, di norma, la conoscenza consolidata dei risultati globali delle gestioni relative ad enti od organismi costituiti per l'esercizio di funzioni e servizi.

3. Il regolamento di contabilità stabilisce le norme relative alle competenze specifiche dei soggetti dell'amministrazione preposti alla programmazione, adozione ed attuazione dei provvedimenti di gestione che hanno carattere finanziario e contabile, in armonia con le disposizioni del presente testo unico e delle altre leggi vigenti.

4. I regolamenti di contabilità sono approvati nel rispetto delle norme della parte seconda del presente testo unico, da considerarsi come principi generali con valore di limite inderogabile, con eccezione delle sottoelencate norme, le quali non si applicano qualora il regolamento di contabilità dell'ente rechi una differente disciplina:

a) art. 177;

b) art. 185, comma 3;

c) articoli 197 e 198;

d) art. 205;

e) articoli 213 e 219;

f) articoli 235, commi 2 e 3, 237, 238.

Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

Strumento per disciplinare regole di funzionamento del Nucleo di valutazione o dell'organismo indipendente di valutazione

Definisce i principi dell'organizzazione amministrativa e disciplina la dotazione organica, l'assetto delle strutture organizzative, i metodi di gestione operativa e l'esercizio delle funzioni di direzione, le modalità di assunzione agli impieghi, i requisiti di accesso, etc.

CONTENUTO

- a) responsabilità giuridiche attinenti ai singoli operatori nell'espletamento delle procedure amministrative;
- b) organi, uffici, modi di conferimento della titolarità dei medesimi;
- c) principi fondamentali di organizzazione degli uffici;
- d) procedimenti di selezione per l'accesso al lavoro e di avviamento al lavoro;
- e) ruoli, dotazioni organiche e loro consistenza complessiva.

Regolamento sui controlli interni

Il sistema dei controlli interni, da intendersi come strumento di lavoro, di guida e di miglioramento dell'organizzazione, è finalizzato al monitoraggio e alla valutazione dei risultati, dei rendimenti e dei costi dell'attività amministrativa svolta, nel rispetto del principio di trasparenza.

2. Il sistema dei controlli interni è diretto a:

a) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed ogni altro strumento di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (**controllo strategico**);

b) verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestive azioni correttive, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché fra risorse impiegate e risultati (**controllo di gestione**);

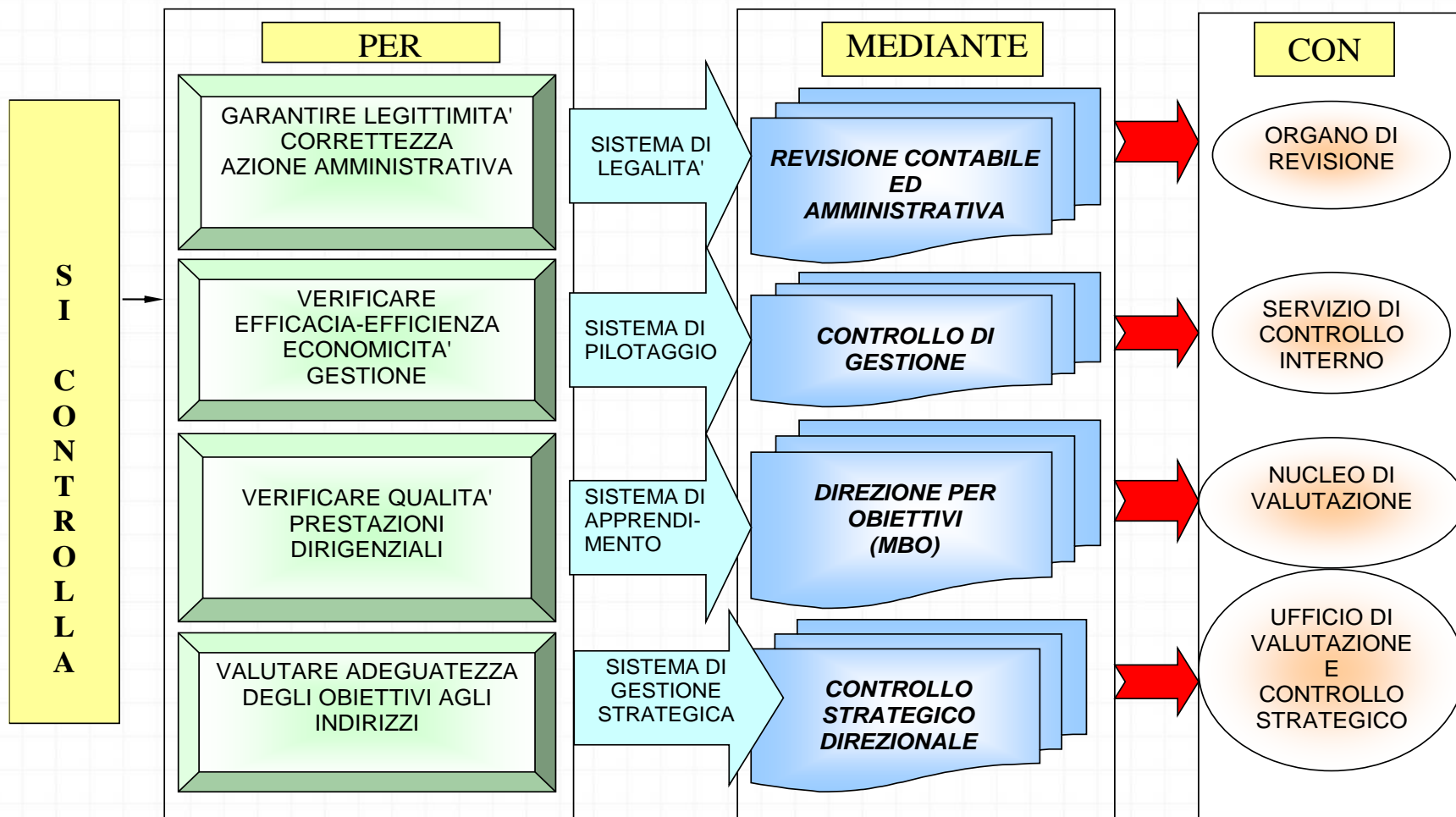
c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari dell'Ente, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica (**controllo sugli equilibri finanziari**);

d) garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa (**controllo di regolarità amministrativa e contabile**);

e) garantire il controllo della qualità dei servizi erogati sia direttamente sia mediante organismi esterni (**controllo di qualità**);

f) verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni (**controllo sulle società partecipate**).

Articolazione controlli interni



Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Articolo 7 decreto Brunetta - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano ((e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,)) il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;

c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.))

((2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.))

Obbligo adozione ed
aggiornamento annuale del
sistema di misurazione e
valutazione della
performance

Performance

organizzativa

Performance Individuale

Chi sono i valutatori

- OIV, di cui art 14.
- Dirigenti
- Cittadini - Utenti

Misurazione e valutazione delle performance organizzativa

Articolo 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Articolo 147 ter Tuel - Controllo strategico

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

2. L'unità preposta al controllo strategico, ... elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi

Programma di mandato

ARTICOLO 46 TUEL - Entro il termine fissato dallo statuto, il sindaco o il presidente della provincia, sentita la giunta, presenta al consiglio le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato.

Documento unico di programmazione (DUP)

SeS - SEZIONE strategica: Linee guida ed indirizzi prioritari suddivisi per missione
SoP - SEZIONE operativa : disarticolazione in programmi delle linee guida

BILANCIO DI PREVISIONE

Peg

Piano dettagliato degli obiettivi

Piano delle Performance

- Il Piano dettagliato degli obiettivi predisposto dal direttore generale e/o dai dirigenti, rappresenta la pianificazione operativa; contiene l'elenco di che cosa dovrà essere concretamente fatto per raggiungere gli indirizzi e perseguire le finalità indicate nel piano strategico.
- Il piano delle Performance, l'insieme degli indicatori atti a definire (definizione Civit) il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi.

ATTRIBUZIONI AI RESPONSABILI DEI SERVIZI
UNITAMENTE ALLE DOTAZIONI

Il carico di lavoro è la quantità di lavoro necessaria misurata in unità di tempo per svolgere un'attività elementare; le attività sono processi che consumano risorse per ottenere risultati. Nella letteratura tecnica la gestione dei carichi di lavoro è chiamata "Activity Based management" (ABM). Quindi un obiettivo può essere scomposto in fasi, ciascuna fase può essere disaggregata in attività elementare per la quale si può determinare il carico di lavoro necessario.

Carichi di lavoro

Sistema di programmazione

Fatti gestionali preventivati

Documento unico di programmazione
 Bilancio di previsione
 Piano programmatico degli incassi e pagamenti
 Piano esecutivo di gestione contenente il **Piano delle performance** che a sua volta contiene il piano dettagliato degli obiettivi

Piano esecutivo di gestione (*)

(*) Articolo 3 bis D.lgs n. 174 “Il Peg è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell’ente, il **Piano dettagliato degli obiettivi** e il **Piano delle performance** sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.

Sistema gestionale

Fatti gestionali effettivi

Rilevazione

Conto consuntivo
 Stato patrimoniale e Conto economico
 Bilancio consolidato

Sistema di controllo

Individuazione scostamenti

Interventi correttivi

Analisi motivazionale

Referto corte conti ex art 198 bis
Relazione sulle Performance

Documenti rilevanti
(art. 10, D.lgs. 150 del
27/10/2009 così come
modificato dal D.lgs n.174 del
20/6/2017)

Piano delle performance
Relazione sulle performance

Documento unico di programmazione

SeS – SEZIONE strategica: sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all' art. 46 comma 3 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'ente. In particolare, la sezione individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

SoP – SEZIONE operativa ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica del Documento unico di programmazione.

In particolare, la Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

Il contenuto della Sezione Operativa, predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nella Sezione Strategica, costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell'ente.

La Sezione operativa del documento unico di programmazione è redatta, per il suo contenuto finanziario, per competenza e cassa, si fonda su valutazioni di natura economico-patrimoniale e copre un arco temporale pari a quello del bilancio di previsione.

PIANO STRATEGICO O INDUSTRIALE (DUP)

Il piano strategico, redatto in forma libera. Contiene in maniera sintetica e descrittiva, precisa e rigorosa, le finalità che l'organo esecutivo intende concretamente perseguire, opportunamente motivate, nella direzione di creare valore a favore degli stakeholders.

PIANO DETTAGLIATO DI OBIETTIVI

Il piano dettagliato di obiettivi contiene l'elenco di che cosa dovrà essere concretamente fatto per perseguire gli indirizzi e raggiungere le finalità indicate nel piano strategico.

PIANO DELLE PERFORMANCE

Il piano delle Performance contiene l'insieme dei parametri definiti in via preventiva per valutare il contributo lavorativo individuale e collettivo (la qualità della prestazione lavorativa) al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità.

Piano delle Performance

Articolo 10 decreto Brunetta

Il piano delle Performance è un documento programmatico triennale che **individua gli indirizzi e gli obiettivi** strategici ed operativi e **definisce** con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse **gli indicatori** per la misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziali ed i relativi indicatori

Il piano delle Performance deve assicurare:
Qualità;
Comprensibilità;
Attendibilità
dei documenti di rappresentazione della performance.

Albero delle performance: Integrazione tra:

Finalità'

Motivazione per la quale si vuole perseguire un obiettivo

Obiettivo

Risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo

Performance

Contributo di un soggetto alla realizzazione degli obiettivi

Grado conseguimento di obiettivi

Piano dettagliato degli obiettivi - Principi redazionali

Definizione di obiettivo

Un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo.

Articolo 5 –decreto Brunetta - Gli obiettivi sono:

- 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, nonché 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.

Adriano Ippolito

Requisiti degli obiettivi:

Sinteticità - Enunciabilità

Misurabilità - Parametizzabilità

Scindibilità - Tempificabilità

Quantificabilità - Classificabilità

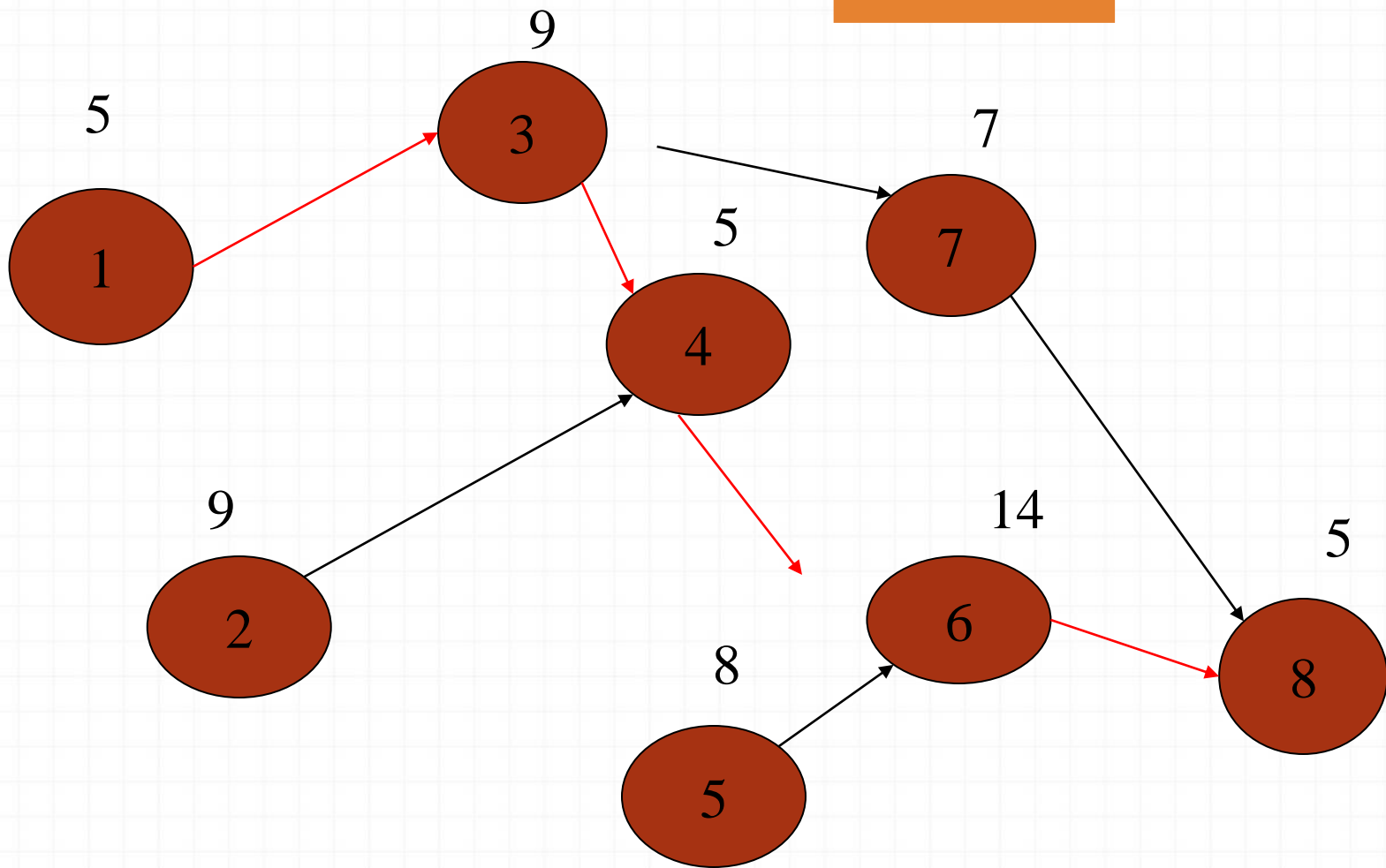
Verificabilità - Rintracciabilità

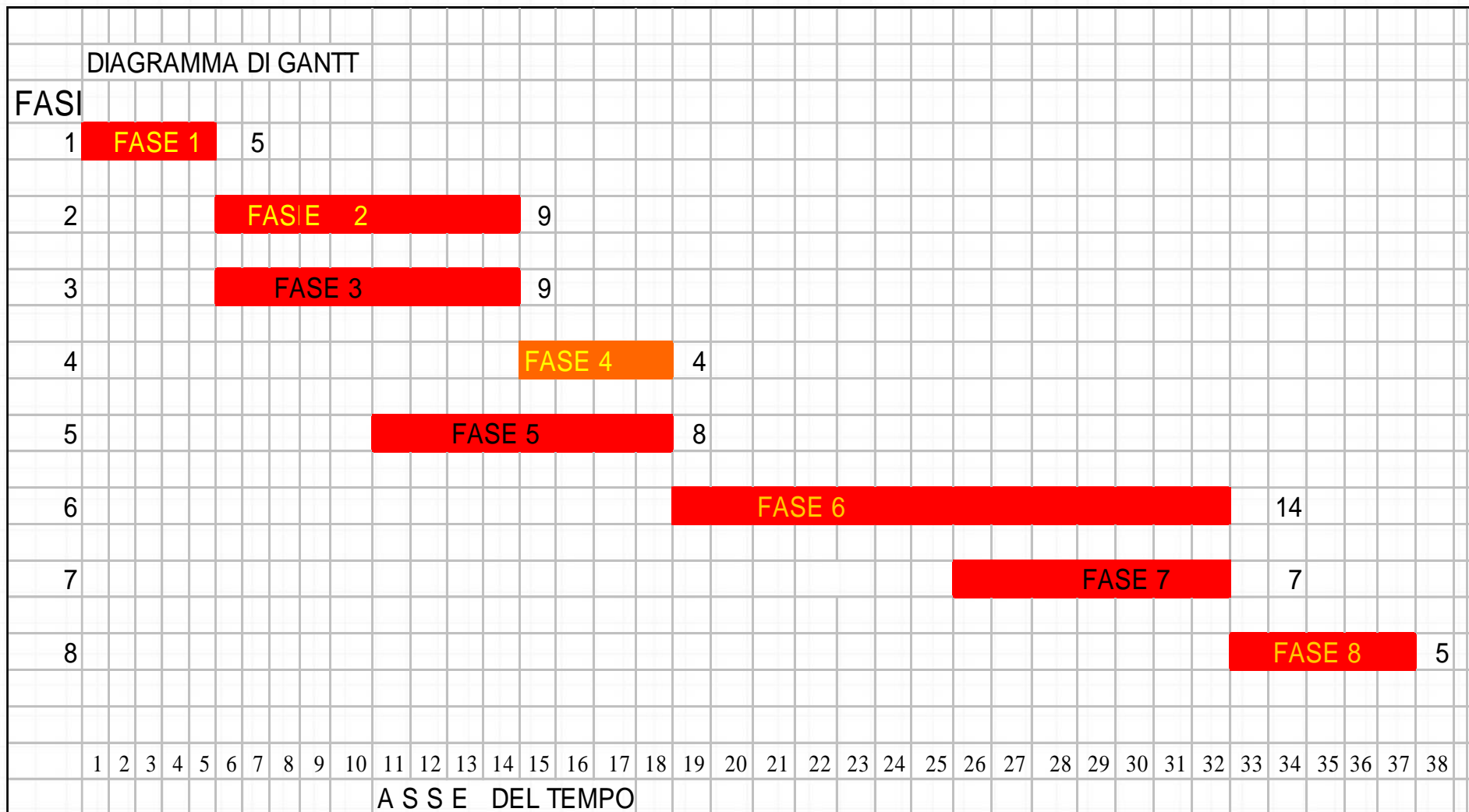
Conformità - Priorità

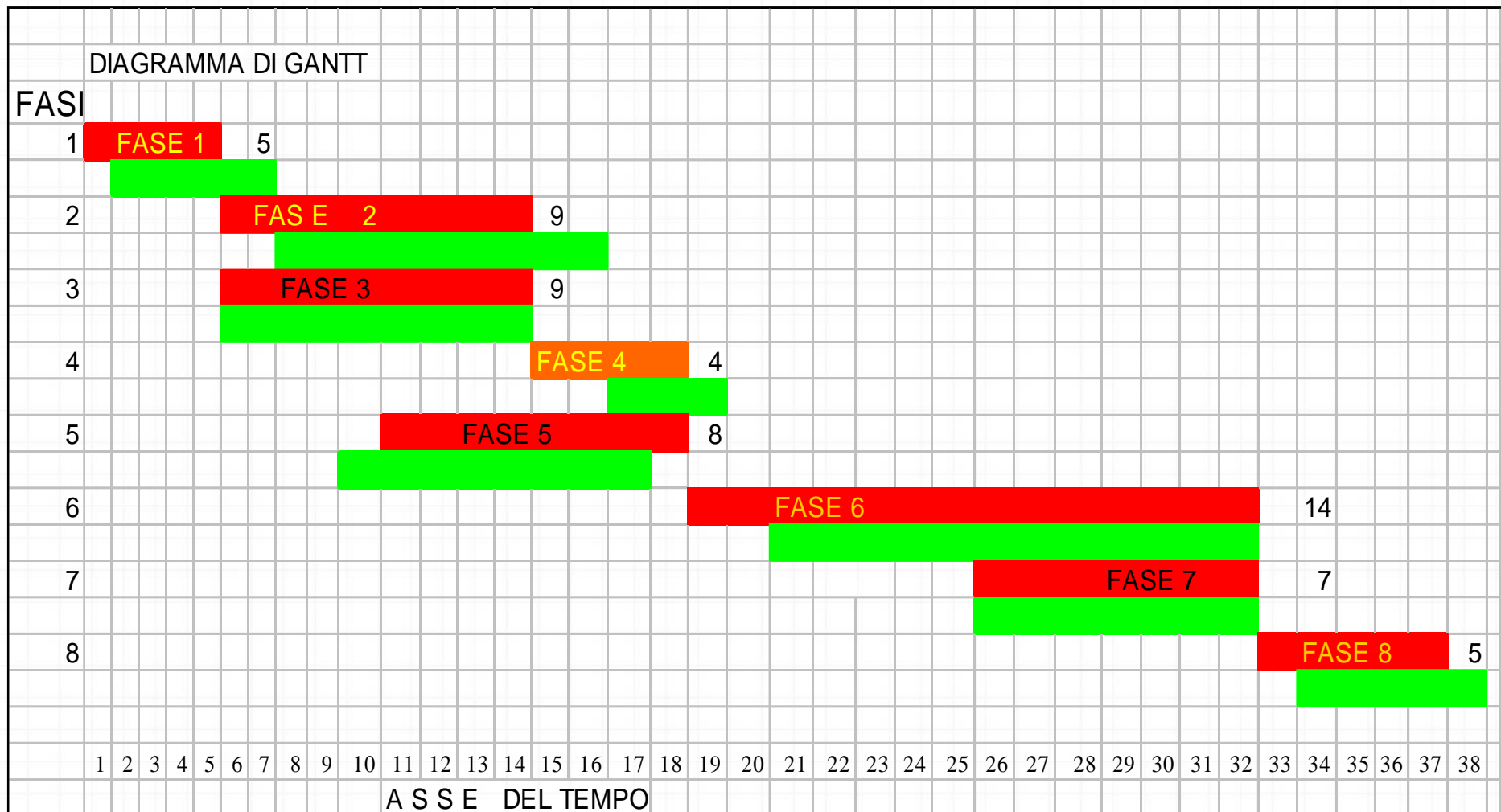
Raggiungibilità - Negoziabilità

Attribuibilità - Retribuibilità

PERT







Albero delle performance

obiettivo

RAPPRESENTARE IN MODO
TRASPARENTE E REALE LA
SITUAZIONE FINANZIARIA
DELL' ENTE

Indirizzo
strategico

REVISIONE STRAORDINARIA
RESIDUI ATTIVI E PASSIVI

RISULTATO ATTESO:
PREDISPOSIZIONE NUOVO
ELENCO AL 31/12
RESIDUI ATTIVI E PASSIVI E COSTITUZIONE
DEL FONDO PLURIENNALE VINCOLATO

KPI NEGATIVO

OTTENERE UN DISAVANZO

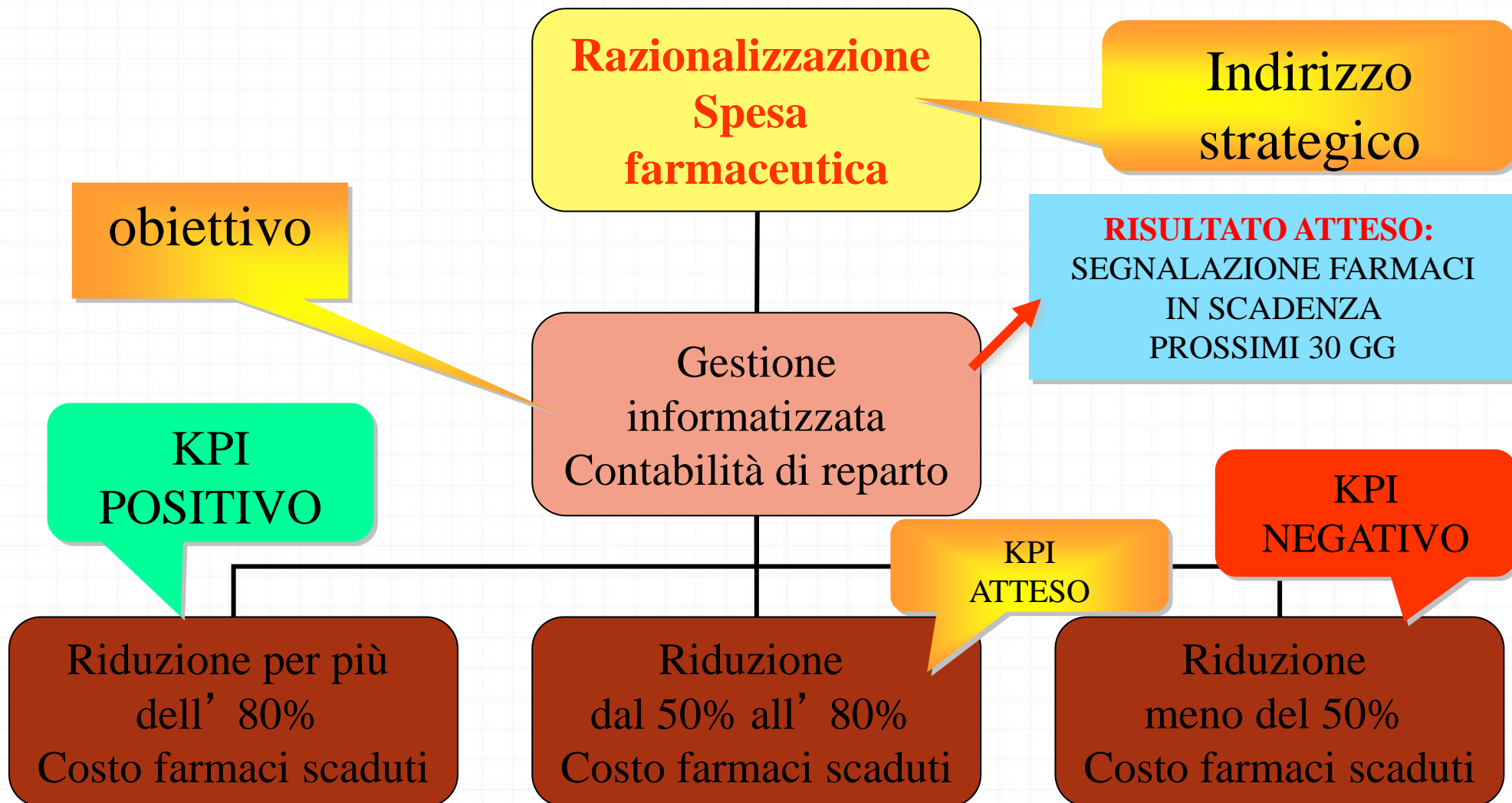
KPI ATTESO

OTTENERE UN AVANZO
DI AMMINISTRAZIONE

KPI POSITIVO

OTTENERE UN AVANZO
CONSISTENTE

Albero delle performance



Albero delle performance

obiettivo

**Razionalizzazione
Spesa farmaceutica**

Indirizzo
strategico

Convenzione con case Farmaceutiche
per produzione confezioni
a minor contenuto di farmaci

**RISULTATO ATTESO:
SOTTOSCRIZIONE
CON ALMENO 70%
FORNITORI FARMACI**

KPI NEGATIVO

ACQUISTO STESSO
NUMERO CONFEZIONI
CON RIDUZIONE
QUANTITA' FARMACI < 5%

KPI ATTESO

ACQUISTO STESSO
NUMERO CONFEZIONI
CON RIDUZIONE
QUANTITA' FARMACI
DAL 5% AL 10%

KPI POSITIVO

ACQUISTO STESSO
NUMERO CONFEZIONI
CON RIDUZIONE
QUANTITA' FARMACI > 10%

COMUNE DI ALASSIO

Piano dettagliato di Obiettivi

Combinato disposto articoli 108 e 197 comma 2, Lett a), T.U.

DESCRIZIONE SINTETICA	INDICATORI DI RISULTATO	STATO AVANZAMENTO LAVORI AL 31/10/03
RINNOVO SERVIZIO DI TESORERIA	CONFERIMENTO INCARICO	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
RINEGOZIARE MUTUI	STUDIO DI FATTIBILITA'	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
REVISIONE STRAORDINARIA DEGLI INVENTARI	AVVIO DELLA PROCEDURA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
MINORI GETTITI SULLA PUBBLICITA'	REVISIONE CONDIZIONI CONTRATTO CON CONCESSIONARIO	<input type="checkbox"/> AZZERATO
CONTRATTO COLLETTIVO DEL LAVORO	APPLICAZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
RISPETTO PATTO DI STABILITA'	MONITORAGGIO SUL RISPETTO DEL PATTO DI STABILITA'	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
PIANO TRIENNALE OPERE PUBBLICHE	PREDISPOSIZIONE PROGRAMMA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
COSTRUZIONE PARCHEGGIO APERTO PLURIPIANO IN VIA PERA	APPROVAZIONE LETTERA INVITO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
LAVORI SERVIZI IGIENICI VIA BATTAGLIA/COSCIA/PIAN DEL MOR	APPROVAZIONE CERTIFICATO DI REGOLARE ESECUZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
RISTRUTTURAZIONE PALAZZO MORTEO PER FONDAZIONE "C. LE	APPROVAZIONE PERIZIA DI VARIANTE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
RISTRUTTURAZIONE PASSEGGIATA CICCIONE E S.S. N. 1 AUREL	CONSEGNA LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
RIFACIMENTO PAVIMENTAZIONE VICO E PIAZZA SILVESTRI	ULTIMAZIONE LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
LAVORI PER LOCALI DI VIA ROBUTTI	CERTIFICATO DI REGOLARE ESECUZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
LAVORI BERMA ANTISTANTE IL TORRIONE	CONSEGNA LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
RISTRUTTURAZIONE IMMOBILE PER CENTRO AMS	AFFIDAMENTO LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
CANALIZZAZIONE ACQUE BIANCHE IN SOTTOPASSO DI C.SO DIA	FINE LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
SISTEMA SPERIMENTALE: PROTEZIONE LITORALE CON B.M.S.	CONSEGNA LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
MANUTENZIONE MARCIAPIEDI: ELIMINAZIONE BARRIERE ARCHI	ESPLETAMENTO GARA	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
COLLEGAMENTO SISTEMA ACQUEDOTTISTICO TRA ALBENGA E AL	LIQUIDAZIONE STATO AVANZAMENTO LAVORI: 1° STRALCIO	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
SPOSTAMENTO SCARICO A. BIANCHE PONTILE BESTOSO/PIANO	FINE LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
MANUTENZIONE STRADE COMUNALI URBANE E EXTRA URBANE	APPROVAZIONE PROGETTO ESECUTIVO	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
RIPRISTINO 'MABILITA' IN STRADA DI SOLVA/VEGLIASCO	APPROVAZIONE BANDO DI GARA	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
REALIZZAZIONE NUOVO MOLO SOTTOFLUTTO	APPROVAZIONE PROGETTO ESECUTIVO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO

= In corso di realizzazione = Ritardato = Realizzato = Azzerato = Non realizzato = Da iniziare

Cerca per cognome Cerca per colore Cerca per codice Mostra Tutte Stampa lista Esporta Excel ESCI

COMUNE DI ALASSIO

Piano dettagliato di Obiettivi

Combinato disposto articoli 108 e 197 comma 2, Lett a), T.U.

DESCRIZIONE SINTETICA	INDICATORI DI RISULTATO	STATO AVANZAMENTO LAVORI AL 31/10/03
PARCHEGGIO PLURIPIANO IN P.ZZA STALLA IN PROJECT FINAN	VALUTAZIONE VARIANTE PROPOSTA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
PARCHEGGIO SOTTO CAMPO SPORTIVO IN PROJECT FINANCING	VALUTAZIONE PROPOSTA E RICHIESTA DI MODIFICA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
LAVORI DI COPERTURA A SCUOLE MEDIE VIA GASTALDI	ULTIMAZIONE LAVORI	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
REGOLAMENTO DI GESTIONE DEL DEMANIO MARITTIMO	APPROVAZIONE REGOLAMENTO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
PROVVEDIMENTI PER RECUPERO SOTTOTETTI A FINI ABITATIVI	PROPOSTA A CONS. COM. DI MODIFICHE E INTEGRAZIONI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
RILASCIO CONCESSIONI EDILIZIE	RILASCIO DI ALMENO 50% DI DOMANDE PRESENTATE	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
INAUGURAZIONE PINACOTECA LEVI	INAUGURAZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
"UN AUTORE PER L'EUROPA" E "UN EDITORE PER L'EUROPA"	ORGANIZZAZIONE PREMI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
SALONE DEL LIBRO DI TORINO	ORGANIZZAZIONE TAVOLA ROTONDA	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
MOSTRE "PAOLO CONTE" E "FABRIZIO DE ANDRE"	ORGANIZZAZIONE MOSTRE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
PROGETTI DI SERVIZIO CIVILE	ATTIVAZIONE PROGETTI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
CENTRO DIURNO PER ANZIANI "ASILO DEL NONNO"	AVVIO DEL SERVIZIO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
GESTIONE GARA D'APPALTO "POGGIO FIORITO"	PREDISPOSIZIONE CAPITOLATI D'ONERE	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
QUADRANGOLARI NAZIONALI "A" DI PALLACANESTRO MASCHILE	ORGANIZZAZIONE QUADRANGOLARE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
50 ANNIVERSARIO DI MISS MURETTO	ORGANIZZAZIONE INIZIATIVE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
PROGETTO "ALASSIO BIMBI"	REALIZZAZIONE PROGETTO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
PROGETTO "ALASSIO VILLAGE"	PREDISPOSIZIONE ATTI PER ADESIONE AL PROGETTO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
GESTIONE SEDE AMS E AMBULATORIO INFERMIERISTICO	DISCIPLINA PER GESTIONE LOCALI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
SERVIZI ESTIVI PER MINORI	GESTIONE SERVIZI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
CONFERENZE PUBBLICHE IN MATERIA DI INFORMAZIONE SANIT	ORGANIZZAZIONE CONFERENZE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
REGOLAMENTO COMUNALE PER SPESE/FORNITURE/SERVIZI IN	PREDISPOSIZIONE BOZZA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
APPLICAZIONE CCNL 2002/2004	RACCOLTA DOCUMENTI INERENTI	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
PROGRAMMAZIONE FABBISOGNI PERSONALE TRIENNIO 2003/200	PROPOSTA DI DELIBERAZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE

= In corso di realizzazione = Ritardato = Realizzato = Azzerato = Non realizzato = Da iniziare

Cerca per cognome Cerca per colore Cerca per codice Mostra Tutte Stampa lista Esporta Excel ESCI

COMUNE DI ALASSIO

Piano dettagliato di Obiettivi

Combinato disposto articoli 108 e 197 comma 2, Lett a) , T.U.

DESCRIZIONE SINTETICA	INDICATORI DI RISULTATO	STATO AVANZAMENTO LAVORI AL 31/10/03
APPALTO SERVIZIO MENSA	AGGIUDICAZIONE SERVIZIO MENSA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
RIORGANIZZAZIONE SERVIZI E UFFICI CON FINANZIARIA 2003	PREDISPOSIZIONE PROPOSTA DI DELIBERAZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
INFORMATIZZAZIONE UFFICIO CUSTODE CIMITERO CAPOLUOGO	CONSULTAZIONE INFORMATIZZATA ANCHE FESTIVA TOMBE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
NOTIZIARIO UFFICIALE DEL COMUNE	REALIZZAZIONE IN PROPRIO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
ATTUAZIONE CONVENZIONE CON POSTE PER SERVIZI SPORTEL	FIRMA CONVENZIONE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
ASSEGNAZIONE POSTEGGIO VACANTE PER COMMERCIO P.ZZA A	PREDISPOSIZIONE CONCORSO PUBBLICO E RILASCIO TITOLI	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
RIORDINO SISTEMA DI DIFFUSIONE STAMPA QUOTIDIANA/PERIO	PREDISPOSIZIONE PIANO	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
ATTIVITA' DELLO SPETTACOLO VIAGGIANTE	ASSEGNAZIONE AREE	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
SERVIZI SPAZZAMENTO/RACCOLTA/TRASPORTO/SMALTIMENTO R	APPLICAZIONE NUOVO CONTRATTO D'APPALTO	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
GESTIONE ARCHIVIO FASE SECONDA	RIORGANIZZAZIONE ARCHIVIO	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
GESTIONE PRATICHE LEGALI	RACCOLTA PRATICHE ESEGUITE	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
SISTEMI DI SICUREZZA E SERVIZI EROGATI	INSTALLAZIONE NUOVA PROCEDURA SULLA SICUREZZA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
PROGETTO SIATEL	ATTIVAZIONE PROCEDURA	<input checked="" type="checkbox"/> IN CORSO DI REALIZZAZIONE
COMPLETAMENTO CENSIMENTO 2001 E AGGIORNAMENTO ARCHI	VERBALE DI CHIUSURA	<input checked="" type="checkbox"/> REALIZZATO
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

= In corso di realizzazione = Ritardato = Realizzato = Azzerato = Non realizzato = Da iniziare

Cerca per cognome

Cerca per colore

Cerca per codice

Mostra Tutte

Stampa lista

Esporta Excel

ESCI



CITTA' DI BIELLA
2004 LP98

Sistema di Project Management

Monitoraggio delle Opere Pubbliche

RACCOLTA ACQUE SUPERFIC.-SOSTITUZ.GUARD RAIL STRADE COMUNALI

STRADE

IMPORTO A BILANCIO 2005: EURO 150.000,00

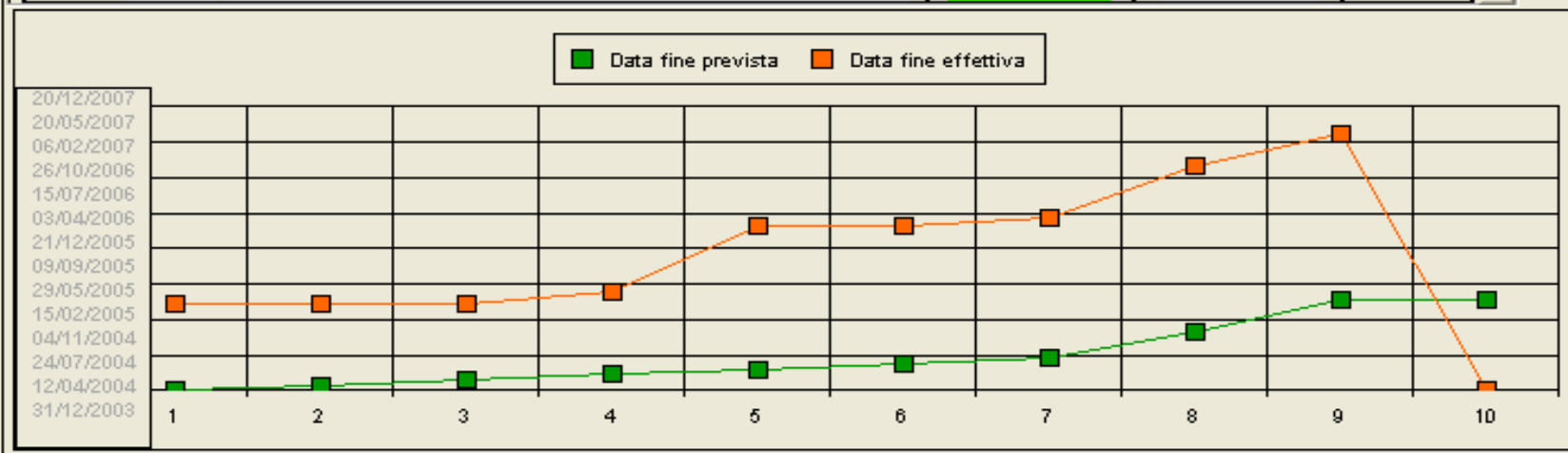
RIF.BILANCIO PEG:2080101-208137/60

	Descrizione Fasi	Data fine Prevista	Data fine Effettiva	Delta
Fase 1	FASE PROGETTAZIONE: PRELIMINARE	31/12/2003	02/05/2005	-488
Fase 2	FASE PROGETTAZIONE: DEFINITIVA	31/01/2004	03/05/2005	-458
Fase 3	FASE PROGETTAZIONE: ESECUTIVA	28/02/2004	03/05/2005	-430
Fase 4	FASE FINANZIAMENTO: RICHIESTA FINANZIAMENTO	31/03/2004	06/07/2005	-462
Fase 5	FASE APPALTO: GARA D'APPALTO	30/04/2004	20/07/2006	-811
Fase 6	FASE APPALTO: CONTRATTO D'APPALTO	31/05/2004	20/07/2006	-780
Fase 7	FASE ESECUZIONE: CONSEGNA LAVORI	30/06/2004	28/08/2006	-789
Fase 8	FASE ESECUZIONE: ESECUZIONE LAVORI	30/11/2004	21/06/2007	-933
Fase 9	COLLAUDO TECNICO AMMINISTRATIVO	31/05/2005	20/12/2007	-933
Fase 10	VALORIZZAZIONE COSTO OPERA	31/05/2005	00/00/00	0

ESCI

Stampa

Esporta Excel



4th Dimension - [] File Edit Gestione DataWarehousing Bilancio Aiuto

COMUNE DI BIELLA **STATO AVANZAMENTO LAVORI AL :** 30/06/01

1 FASE FINANZIAMENTO: FINANZIAMENTO PROGETTO 6 FASE FINANZIAMENTO: FINANZIAMENTO ESECUZIONE LAVORI
 2 FASE PROGETTAZIONE: PROGETTAZIONE PRELIMINARE 7 FASE APPALTO: APPROVAZIONE E PUBBLICAZIONE BANDO E
 3 FASE PROGETTAZIONE: PROGETTAZIONE DEFINITIVA 8 FASE APPALTO: AGGIUDICAZIONE DEFINITIVA
 4 FASE PROGETTAZIONE: OTTENIMENTO PARERI ESTERNI 9 FASE ESECUZIONE: CONSEGNA LAVORI
 5 FASE PROGETTAZIONE: PROGETTAZIONE ESECUTIVA 10 FASE ESECUZIONE: ESECUZIONE LAVORI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE SINTETICA	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi
		FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7	FASE 8	FASE 9	FASE 10
STR11	RIFACIMENTO STRADE IN CUBETTI	■	■	■	□	■	■	□	■	■	■
EPU34	PALAZZO FERRERO	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□
FOG16	RIFACIMENTO E AMPLIAMENTO FOGNATURA VIA CARACCIO	■	■	□	□	■	■	□	■	■	■
EPU35	CHIESA SAN MAURIZIO	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□
EPU36	SCUOLA ELEMENTARE PIETRO MICCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EPU37	TEATRO SOCIALE	□	■	■	■	■	■	□	■	□	■
FOG19	SISTEMAZIONE ACQUE SUPERFICIALI GIARDINI PAVIGNANO	□	□	■	□	□	□	□	□	□	□
EPU38	RIORGANIZZAZIONE PALAZZO PELLA ED AREA EX EDILNOL	■	□	□	□	□	□	■	□	□	□
EPU39	SCUOLA MEDIA CHIAVAZZA	■	■	■	□	□	■	□	■	■	■
EPU40	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ALLOGGI RESIDENZIALI	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□
EPU41	ADEGUAMENTO EDIFICIO EX NIDO VANDORNO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EPU42	RIFACIMENTO PISTA ATLETICA STADIO LAMARMORA	■	■	■	□	□	□	□	■	■	■
FOG17	FOGNATURA CAVALLO SUPERIORE	■	■	■	□	□	□	□	■	■	■
FOG18	RISANAMENTO CANTON BONINO	■	■	□	□	■	■	□	■	■	■
FOG20	RIFACIMENTO "ROGGIA DEL PIANO" E "ROGGIA DEL PIAZZO"	□	□	■	□	□	□	□	□	□	□

■ = In corso di realizzazione ■ = Ritardato □ = Azzerato ■ = Realizzato ■ = Non realizzato □ = Da iniziare

Esci

4th Dimension - [] File Edit Gestione DataWarehousing Bilancio Aiuto

COMUNE DI BIELLA **STATO AVANZAMENTO LAVORI AL :** 30/06/01

1 FASE FINANZIAMENTO: FINANZIAMENTO PROGETTO 6 FASE FINANZIAMENTO: FINANZIAMENTO ESECUZIONE LAVORI
 2 FASE PROGETTAZIONE: PROGETTAZIONE PRELIMINARE 7 FASE APPALTO: APPROVAZIONE E PUBBLICAZIONE BANDO E
 3 FASE PROGETTAZIONE: PROGETTAZIONE DEFINITIVA 8 FASE APPALTO: AGGIUDICAZIONE DEFINITIVA
 4 FASE PROGETTAZIONE: OTTENIMENTO PARERI ESTERNI 9 FASE ESECUZIONE: CONSEGNA LAVORI
 5 FASE PROGETTAZIONE: PROGETTAZIONE ESECUTIVA 10 FASE ESECUZIONE: ESECUZIONE LAVORI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE SINTETICA	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi	Vedi
		FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7	FASE 8	FASE 9	FASE 10
STR11	RIFACIMENTO STRADE IN CUBETTI	■	■	■	□	■	■	□	■	■	■
EPU34	PALAZZO FERRERO	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□
FOG16	RIFACIMENTO E AMPLIAMENTO FOGNATURA VIA CARACCIO	■	■	□	□	■	■	□	■	■	■
EPU35	CHIESA SAN MAURIZIO	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□
EPU36	SCUOLA ELEMENTARE PIETRO MICCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EPU37	TEATRO SOCIALE	□	■	■	■	■	■	□	■	□	■
FOG19	SISTEMAZIONE ACQUE SUPERFICIALI GIARDINI PAVIGNANO	□	□	■	□	□	□	□	□	□	□
EPU38	RIORGANIZZAZIONE PALAZZO PELLA ED AREA EX EDILNOL	■	□	□	□	□	□	■	□	□	□
EPU39	SCUOLA MEDIA CHIAVAZZA	■	■	■	□	□	■	□	■	■	■
EPU40	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ALLOGGI RESIDENZIALI	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□
EPU41	ADEGUAMENTO EDIFICIO EX NIDO VANDORNO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EPU42	RIFACIMENTO PISTA ATLETICA STADIO LAMARMORA	■	■	■	□	□	□	□	■	■	■
FOG17	FOGNATURA CAVALLO SUPERIORE	■	■	■	□	□	□	□	■	■	■
FOG18	RISANAMENTO CANTON BONINO	■	■	□	□	■	■	□	■	■	■
FOG20	RIFACIMENTO "ROGGIA DEL PIANO" E "ROGGIA DEL PIAZZO"	□	□	■	□	□	□	□	□	□	□

■ = In corso di realizzazione ■ = Ritardato □ = Azzerato ■ = Realizzato ■ = Non realizzato □ = Da iniziare

Esci

Relazione sulla performance

Articolo 10 decreto Brunetta

La relazione sulla Performance è un documento ex post da redigere entro il 30/6/ dell'anno successivo contenente il grado di realizzazione degli obiettivi (ossia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse), la misura assunta dagli indicatori di performance, l'analisi motivazionale degli scostamenti tra performance desiderata e performance ottenuta, gli indicatori di Customer (Citizen) satisfaction. Il Bilancio di genere realizzato.

La relazione sulla performance deve assicurare:

- Massima trasparenza e Qualità
- Comprensibilità
- Attendibilità

dei documenti di rappresentazione della performance

I PARAMETRI DI PERFORMANCE

Performance Generale dell'Ente

Le Performance generale dell'ente, per l'anno 2011 che l'amministrazione si impegna a monitorare e calcolare sono i seguenti:

1) Indicatore progettuale- strategico –MBO (grado di raggiungimento degli obiettivi 2011-).

Tale indicatore sarà calcolato secondo due metodi denominati rispettivamente:

-algoritmo semplice di calcolo =

$$\frac{\text{N.ro obiettivi raggiunti}}{\text{N.ro totale obiettivi}}$$

algoritmo complesso di calcolo. =

$$\frac{\text{N.ro obiettivi raggiunti X valore obiettivo}}{\text{Somatoria punteggi massimi obiettivi}}$$

Il grado di raggiungimento degli obiettivi sarà considerato complessivamente positivo quando il calcolo secondo i due algoritmi determina:

-Un risultato uguale o superiore al 85 %, (performance organizzativa eccellente).



-Un risultato sufficiente quando è maggiore del 80 % e minore del 85 %, (performance organizzativa positiva).



-Un risultato negativo quando il risultato assumerà un valore inferiore al 80 %, (performance organizzativa negativa).



**VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PER
CATEGORIA DIPENDENTI - ANNO 2011**

Punteggio	cat.A	cat. B	cat. C	cat. D
<i>da 1000 a 951 punti</i>	2	13	75	34
<i>da 950 a 901 punti</i>	7	21	23	13
<i>da 900 a 851 punti</i>	2	17	17	2
<i>da 850 a 801 punti</i>	3	23	26	
<i>da 800 a 751 punti</i>	3	11	6	1
<i>da 750 a 701 punti</i>		4	4	1
<i>da 700 a 651 punti</i>	1	4	2	
<i>da 650 a 601 punti</i>		1	2	
<i>inferiore a 601 punti</i>	1	3	1	
	19	97	156	51

Struttura retributiva

La retribuzione complessiva di un lavoratore subordinato è la somma tre componenti:

Retribuzione di base

Progressione orizzontale

Retribuzione di posizione

salario accessorio o
produttività

Retribuzione di risultato.

PREVISTO DALLA
CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA A LIVELLO
NAZIONALE

COMPONENTE RETRIBUTIVA IL
CUI VALORE MONETARIO
DIPENDE DALLA
RESPONSABILITA', COMPLESSITA'
E GERARCHIA

COMPONENTE RETRIBUTIVA IL
CUI VALORE MONETARIO
DIPENDE DAL GRADO DI
CONSEGUIMENTO DEGLI
OBIETTIVI **e della performance
individuale ed organizzativa**

Retribuzione di posizione e di risultato

Retribuzione di Posizione

Area dirigenti: da un minimo di euro 18.000 ad un massimo di 50.000 annui lordi per 13 mensilità nei limiti delle disponibilità delle risorse stanziato al fondodi cui all' articolo 57 (CCLN 6/7/2020).

Area responsabili posizioni organizzative (art 15 CCLN 21/5/2018).
Da 5.000 a 16.000 se categoria D (da 3.000 a 9.500 se categoria C) annui lordi per 13 mensilità ed assorbe tutte le competenze ed indennità accessorie comprese lo straordinario

Retribuzione di risultato

Al finanziamento della retribuzione di risultato è destinata una quota delle risorse di cui all' articolo 57 non inferiore al 15% (CCLN 6/7/2020).

La retribuzione di risultato ammonterà almeno ad una quota del 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste nell' ordinamento dell'ente.

Pesatura e graduazione delle posizioni

SETTORE	DIRIGENTE
PROVINCIA DI NOVARA	
TABELLA SINOTTICA SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI	
COLLOCAZIONE DELLA POSIZIONE NELLA STRUTTURA	
CONOSCENZE	
RELAZIONI	
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	
GESTIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI E CARICHI DI LAVORO	
RESPONSABILITA' GESTIONALE	
DECISIONI	
RESPONSABILITA'	
Totale	

Ripartizione retribuzione di posizione - area dirigenti -

Fondo retribuzione di posizione		328000
settore	punteggio	
segreteria generale	911	37.918,03
primo settore	897	37.353,95
secondo settore	877	36.519,65
terzo settore	847	35.245,81
quarto settore	857	35.664,39
quinto settore	867	36.080,00
sesto settore-coordinamento	867	36.080,00
settimo settore	895	37.233,65
ottavo settore	863	35.904,52
totale	7.881	328.000,00

Criterio ripartizione retribuzione di risultato

fondo complessivo	385.882,35					
retribuzione di risultato	57.882,35					
retribuzione di posizione	328.000,00					
settore	punteggio	difficoltà	risultato massimo conseguibil e	risultato erogabile	somme da rinviare a l'anno successivo	
segreteria generale	952	0,90	7.660,90	7.293,18	367,7	
primo settore	728	0,85	7.235,29	5.267,29	1.968,0	
secondo settore	832	0,70	5.958,48	4.957,45	1.001,0	
terzo settore	889	0,60	5.107,27	4.540,36	566,9	
quarto settore	901	0,65	5.532,87	4.985,12	547,8	
quinto settore	788	0,90	7.660,90	6.036,79	1.624,1	
sesto settore	645	0,80	6.809,69	4.392,25	2.417,4	
settimo settore	842	0,75	6.384,08	5.375,40	1.008,7	
ottavo settore	858	0,65	5.532,87	4.747,20	785,7	
totale		6,80	57.882,35	47.595,04	10.287,3	

Lavoro

Lavoro dipendente:

art. 2094 C.C.

“E’ prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’impresa.”

Misurazione e valutazione performance individuale

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva).
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più' efficace svolgimento delle funzioni assegnate));
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

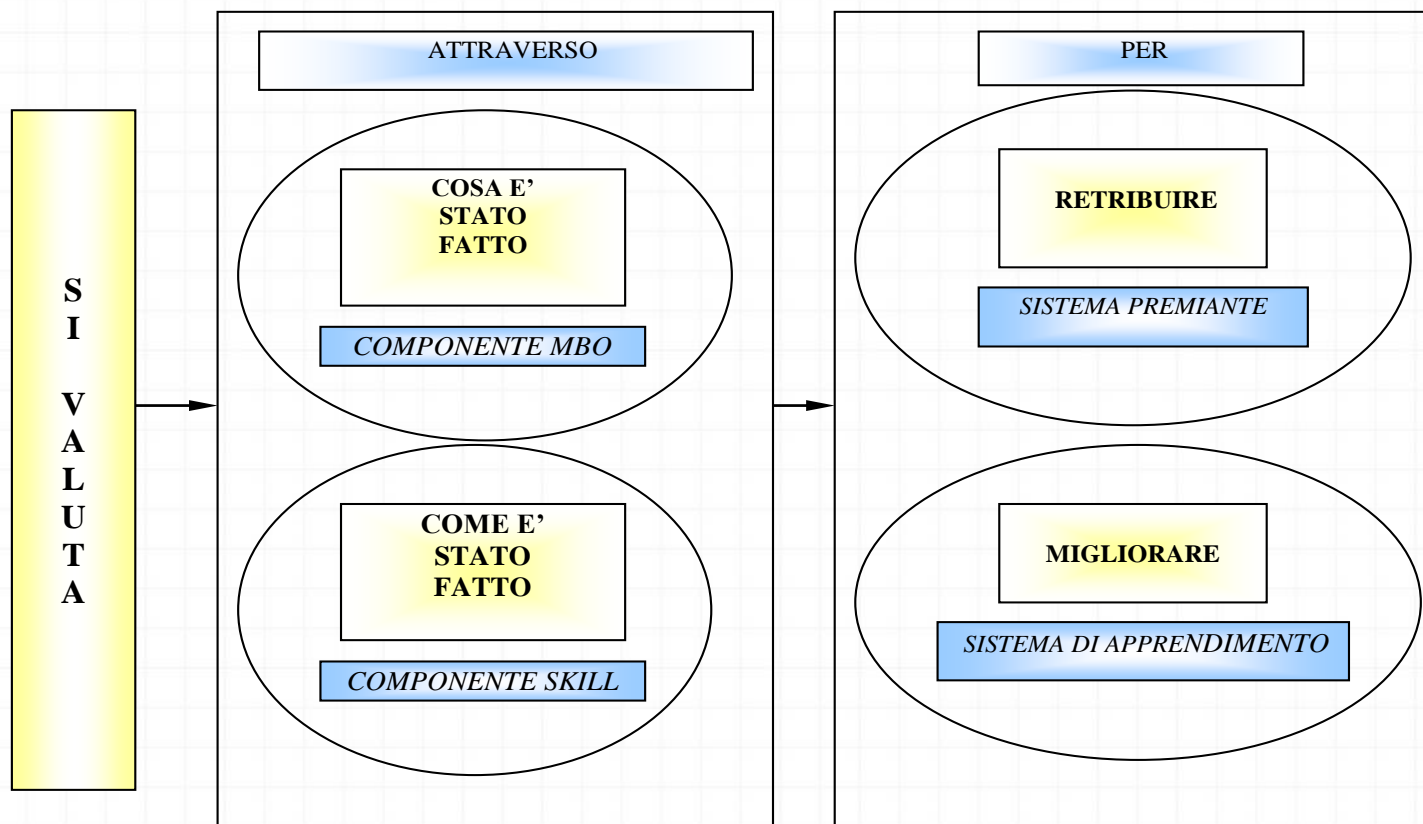
1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Sistema di valutazione della performance individuale



Si valuta per
retribuire

Retribuzione di risultato

la retribuzione di risultato è data dalla somma monetaria che spetta al dipendente in relazione alla dimensione:

dei risultati raggiunti

Risultati Individuali (performance Individuale)

Risultati Collettivi (performance organizzativa

dei comportamenti espletati

che attengono al “ come” un’attività viene svolta

Si valuta per
Migliorare

Analisi comportamenti

1. Individuare il potenziale di un lavoratore
2. Individuare i gap di competenza e quindi definire adeguati percorsi formativi
3. Conferire incarichi di responsabilità

1. La valutazione tiene conto:

- a) della collaborazione interna e livello di partecipazione multi – professionale nell’organizzazione dipartimentale;
- b) dei risultati conseguiti e delle competenze dimostrate nello svolgimento delle attività professionali relative all’incarico affidato;
- c) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all’appropriatezza e qualità dei processi/attività, all’ orientamento all’utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) dell’efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
- e) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all’uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
- f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi assegnati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- g) del rispetto del codice di comportamento di cui all’art. 54 d. lgs. n.165/2001 e del codice di comportamento di amministrazione adottato da ciascuna Azienda o Ente, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici nonché delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti;
- h) delle valutazioni annuali.

ccnl area dirigenza enti locali

Valutazione intermedia

Dichiarazione congiunta n° 1

«Con riferimento alla valutazione della performance individuale dei dirigenti le parti, nel condividere il valore e l'importanza della valutazione come strumento di miglioramento dei risultati, concordano nel ritenere che per il pieno dispiegarsi delle sue potenzialità sia necessario articolare il processo che conduce alla valutazione finale in più fasi o momenti. In proposito, le parti sottolineano la fondamentale importanza che rivestono le fasi di valutazione intermedia o, in ogni caso, i momenti di comunicazione in corso d'anno che consentano ai valutati, anche durante la gestione, di ottenere feedback tempestivi sull'andamento della propria prestazione.»

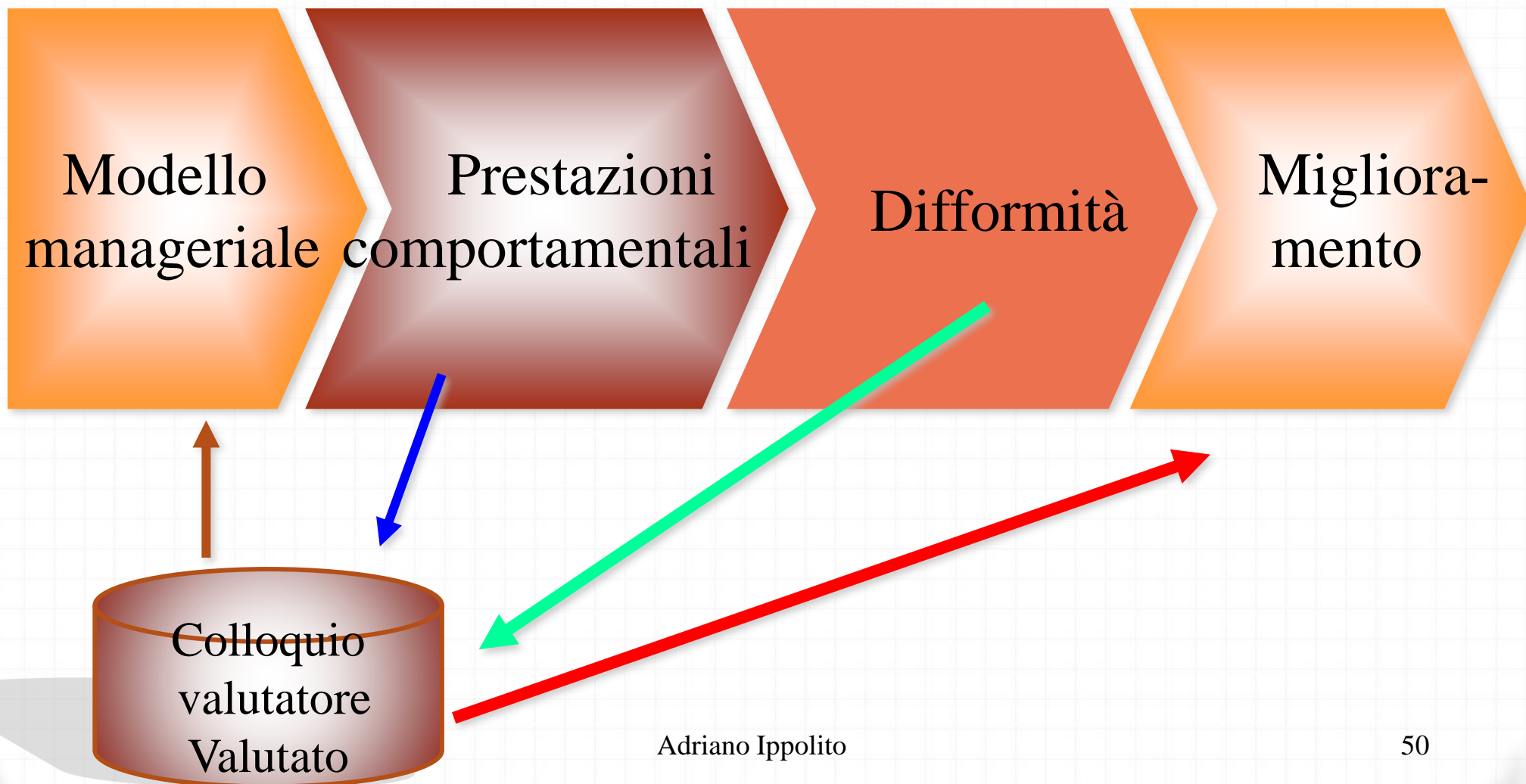
La Valutazione dei comportamenti

Per valutazione degli Skill manageriali

Si intende

la verifica della conformità dei
comportamenti delle persone al
modello manageriale adottato
dell'ente.

Valutazione skill manageriali



Modelli di management

Modello Tayloristico;

Modello Burocratico;

Modello Organico-adattivo;

TQM

MBO

ABM

RM

BSC

JIT

AHP

TQM

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

RM

RISK MANAGEMENT

ABM

ACTIVITY BASED MANAGEMENT

JIT

JUST IN TIME

MBO

MANAGEMENT BY OBJECTIVE

BSC

BALANCED SCORECARD

AHP

ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- ◊ Fare le cose bene fin dalla prima volta
- ◊ Il processo a valle è il tuo cliente
- ◊ Meglio prevenire che curare
- ◊ Parlare con fatti e dati
- ◊ Applicare la legge universale delle priorità
- ◊ L'unico standard possibile è base zero anomalie
- ◊ La qualità totale non può essere delegata
- ◊ Non esistono problemi di qualità
- ◊ Compartecipazione mediante visione condivisa
- ◊ La qualità è un numero
- ◊ La qualità inizia con il miglioramento e continua con il miglioramento

Le skills manageriali

Le competenze organizzative, che sono considerate le migliori modalità di svolgimento ed espletamento delle attività manageriali, e che rappresentano quindi l'espressione delle capacità, in logica qualità totale, che l'amministrazione richiede ai suoi dirigenti in relazione al ruolo ricoperto, riguardano:

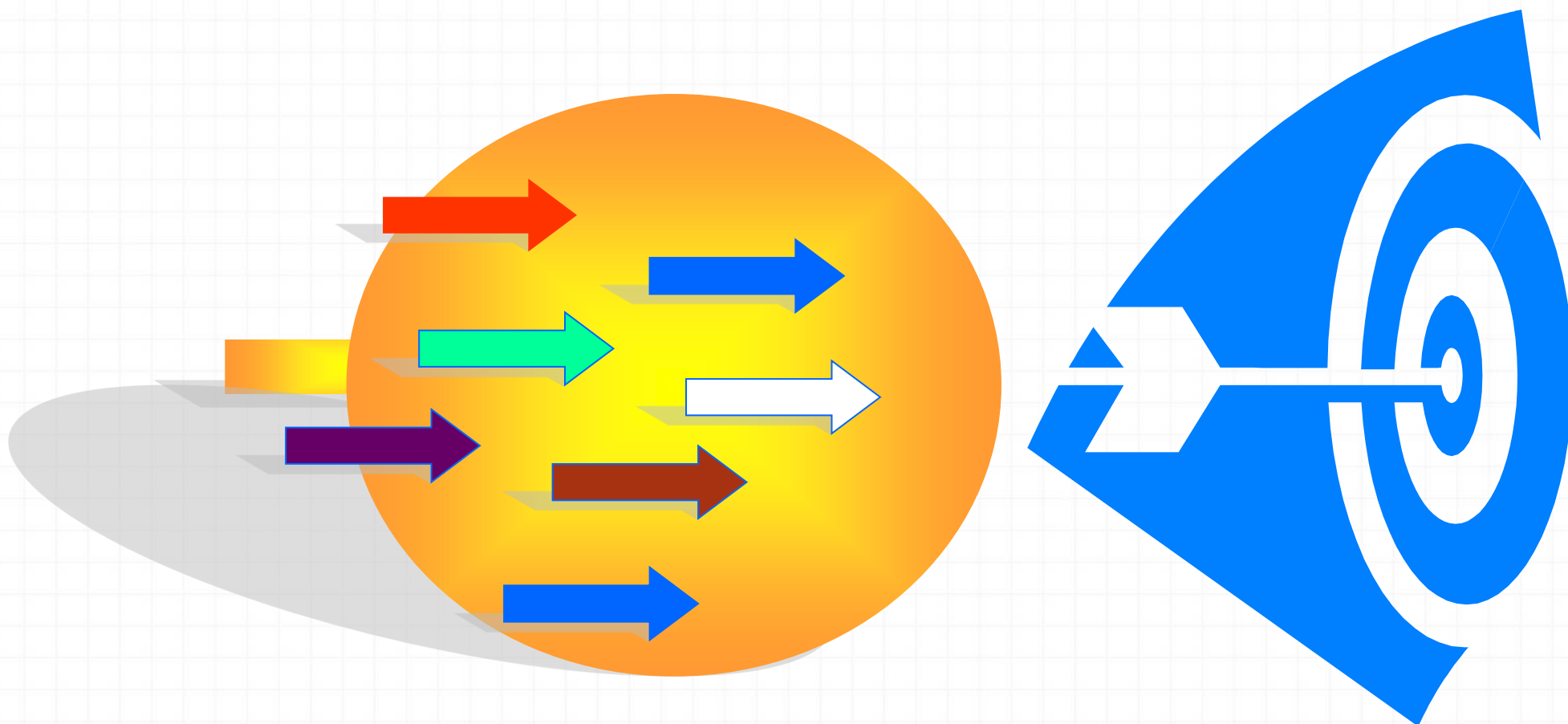
- **Autonomia decisionale**
- **Leadership**
- **Valorizzazione risorse umane**
- **Innovazione**
- **Determinazione**

- **Integrazione**
- **Conoscenza o apprendimento**
- **Organizzazione**
- **Efficienza gestionale**

Leadership

- La leadership è quasi interamente intelligenza emotiva (**Daniel Coleman**).
- Il leader è un “ChangeMaster” (soggetto che promuove il cambiamento) (**Rosabet Moss Kanter**);
- La leadership matura è caratterizzata dalla capacità di tenere sotto controllo la grossolana, sfrenata, brama di potere: nei dirigenti migliori l’ambizione personale è tenuta a bada da un forte autocontrollo, e viene concentrata verso obiettivi collettivi (**Boyatzis - the Competent Manager**)
- Il leader è colui in grado di fare “l’uso umano degli esseri umani” (**Norbert Wiener**).
- La leadership è esercizio del controllo (**Stafford Beer**)

Sintropia

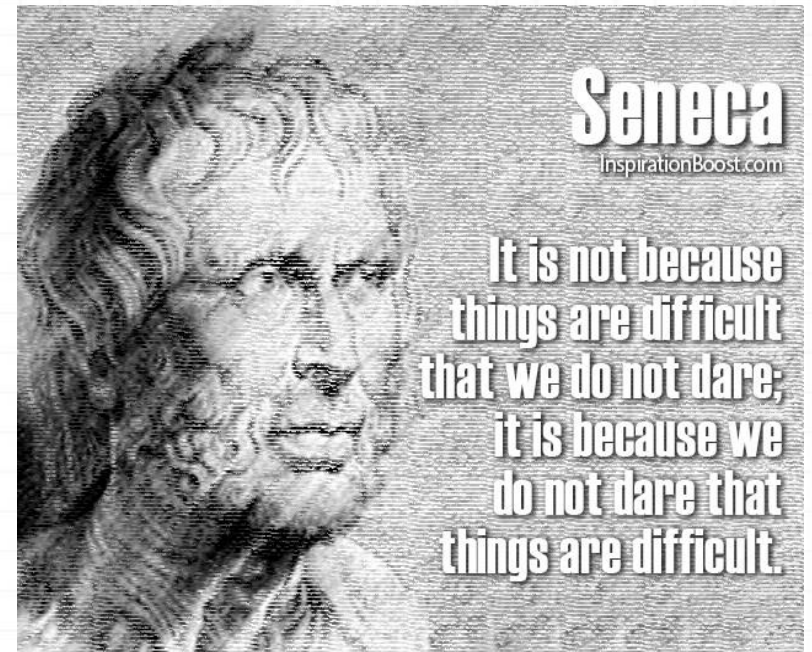


NON C'E' VENTO A FAVORE PER CHI NON HA UNA DIREZIONE

*“Ignoranti quem portum
petat nullus suus ventus est.”*

Nessun vento è favorevole
per il marinaio che non sa a
quale porto vuol approdare.

SENECA



si ringrazia per l'attenzione