



Il sistema di misurazione e valutazione della performance



Approvato con deliberazione di G.C. n. 184/2019

Modificato ed integrato in ultimo con deliberazione di G.C. n. ... del ../12/2025

INDICE

PREMESSA	4
1 - LE SCELTE DEL COMUNE DI PADERNO DUGNANO	4
2. - I PRINCIPI GUIDA DEL SISTEMA	4
LA STORIA DEL NOSTRO SISTEMA	6
SEZIONE I - IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
1 - LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
1.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
1.2 IL GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	11
1.3 IL PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI	11
1.4 LO STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	12
1.5 GLI IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (<i>OUTCOME</i>)	12
1.6 I CONFRONTI INTERNI E CON ALTRE AMMINISTRAZIONI (<i>BENCHMARKING</i>)	13
2. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	13
3. I PRINCIPI GUIDA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
4. L'ADEGUAMENTO DEI SISTEMI INFORMATIVI	16
5. IL PROCESSO DI REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE: MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	17
5.1 FASI, TEMPI E ATTIVITÀ NEL PROCESSO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	18
5.2 FASI, RUOLI E RESPONSABILITÀ DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE	19
5.3 FASI, RUOLI E RESPONSABILITÀ DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	21
6. PERFORMANCE E TRASPARENZA	22
SEZIONE II - IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	23
INTRODUZIONE	24
IL CONTESTO E IL PERCORSO	27
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	28
DEFINIZIONE DEL SISTEMA: L'OGGETTO DI VALUTAZIONE, LE AREE, GLI OBIETTIVI	30
LE COMPETENZE E LE PERFORMANCE INDIVIDUALI	36
IL MODELLO DELLE COMPETENZE	37
INIZIATIVA	37
RESPONSABILIZZARE LE PERSONE	37

CREAZIONE RETI DI CONTATTO	37
<i>FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</i>	38
<i>PRINCIPI E CARATTERISTICHE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE</i>	39
<i>CHI VALUTA; RESPONSABILITÀ; STRUMENTI ECC.</i>	42
<i>SCHEMA DI VALUTAZIONE: AREE DI VALUTAZIONE, PESI ED ELEMENTI VARIABILI</i>	45
<i>POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO</i>	50
<i>DISPOSIZIONI GENERALI</i>	50
1. IL DIRITTO ALLA VALUTAZIONE	50
2. CASI DI CESSAZIONE DEL VALUTATORE	51
A. CESSAZIONE DEL VALUTATORE NON DIRIGENTE.	51
B. CESSAZIONE DEL DIRIGENTE.	51
C. CESSAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE IN CORSO D'ANNO.	51
D. RIORGANIZZAZIONE INTERNA INFRANNUALE.	52
<i>PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</i>	53
<i>IL PROCESSO</i>	54
1. L'AVVIO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.	54
2. VERIFICA INTERMEDIA	56
3. VERIFICA FINALE	57
<i>LA DEFINIZIONE DEL PUNTEGGIO</i>	59
A. PRESTAZIONI	59
B. PROGRESSIONI ECONOMICA ALL'INTERNO DELLE AREE	62
C. PROGRESSIONI ECONOMICA FRA LE AREE	62
<i>CRITERI PER LA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI</i>	64
<i>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN OBIETTIVI E PROGETTI FINALIZZATI</i>	65
<i>RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI</i>	66

Premessa

La riforma della PA, rilanciata dal D.Lgs 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA, consente, grazie all'introduzione del Ciclo di gestione della *performance*, di offrire ai cittadini nuove opportunità di dialogo e comunicazione con l'Amministrazione comunale.

Questo miglioramento si realizzerà parallelamente alla crescita della cultura del "servizio pubblico" nella nostra città, consentendo ai dipendenti del Comune di riconoscersi sempre di più nel ruolo di "produttori" del benessere della propria comunità.

Quindi, per realizzare il ciclo della *performance*, il Comune di Paderno Dugnano ritiene di dover lavorare su due dimensioni diverse, promuovendo da un lato la partecipazione dei cittadini e la condivisione delle politiche ed incrementando dall'altro la capacità complessiva di chi lavora in Comune di "produrre" benessere per la comunità.

1 - Le scelte del Comune di Paderno Dugnano

Il testo di riforma introdotto mediante il **D.Lgs. n. 150** del 2009 e le collegate **delibere** della Commissione per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche, ex CiVIT, ora A.N.AC., costituiscono i punti di riferimento nell'attuale scenario per tutte le amministrazioni pubbliche.

Il Comune di Paderno Dugnano, nel rispetto dei principi delineati dalla riforma, recepiti con l'approvazione del Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, si trova dunque nella condizione di progettare un modello di misurazione e valutazione che tenga in specifico conto le peculiarità, la storia e lo stato attuale della propria organizzazione e abbia come finalità il miglioramento della qualità dei servizi erogati nonché la crescita delle competenze professionali, garantendo la trasparenza dei risultati.

Al fine di cogliere le opportunità sopra evidenziate, il Comune di Paderno Dugnano adotta il presente Sistema che deve essere oggetto di aggiornamento annuale e di sviluppo in modo tale da mantenere nel tempo un adeguato livello di funzionalità e garantire un progressivo incremento della capacità di misurare e valutare in modo completo e attendibile la *performance* organizzativa e individuale.

2. - I principi guida del sistema

Il Comune di Paderno Dugnano, attraverso il sistema di misurazione e valutazione della *performance* intende:

- rappresentare in modo *integrato*, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di *performance* organizzativa e individuale atteso (che il Comune si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito) con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- assicurare un'*immediata e facile comprensione* dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;

- promuovere la *semplificazione* e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le *responsabilità dei diversi attori* in merito alla definizione degli obiettivi di *performance*, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la piena trasparenza della *performance* organizzativa e individuale;
- individuare forme di consultazione degli *stakeholder* esterni e interni;
- garantire il coinvolgimento dei cittadini ed utenti nel processo di misurazione della *performance* organizzativa.

Gli ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Ente e dei settori in cui lo stesso è articolato fanno riferimento a:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi (rispetto di fasi, tempi, consumo risorse, *standard* previsti);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*customer satisfaction*);
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- la promozione di obiettivi di tutela delle pari opportunità sia internamente che esternamente (Figura 1).

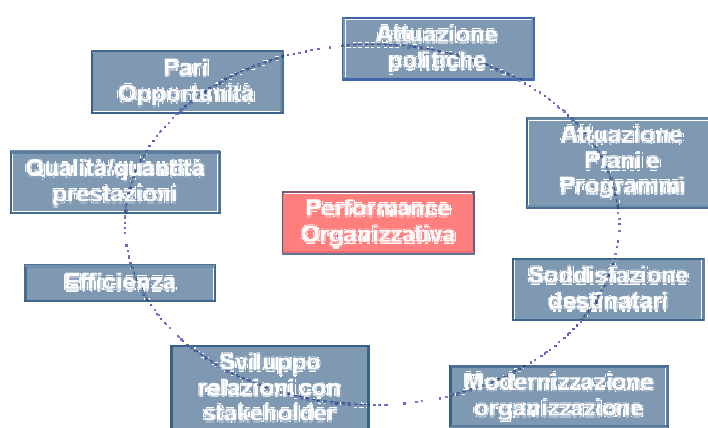


Figura 1 Gli ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei Direttori di settore è collegata:

- alla *performance* generale del Comune;
- al raggiungimento di obiettivi relativi al settore di appartenenza;
- al raggiungimento di obiettivi individuali;

- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi).

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

- a) alla *performance* generale del settore di appartenenza;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali;
- c) alle competenze e ai comportamenti dimostrati.

La storia del nostro sistema

Il sistema della *performance* inizialmente era formato da due insiemi separati (il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale).

I due gruppi sono stati gestiti separatamente fino all'anno 2019, quando, coerentemente con la disciplina normativa, sono stati uniti in un documento unico denominato "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

Di seguito riportiamo le delibere che hanno segnato la nascita e la storia del nostro sistema:

- Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa: approvato con deliberazione di G.C. n. 62/2011, modificato ed integrato con deliberazioni di G.C. n. 102/2012, n. 80/2013, n. 84/2014, n. 217/2014, n. 233/2015, n. 219/2016, n. 204/2017 e n. 173/2018;
- Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale: Approvato con deliberazione di G.C. n. 124/2011, modificato ed integrato con deliberazioni di G.C. n. 209/2011, n. 78/2013, n. 126/2015 e n. 42/2019;
- Sistema di misurazione e valutazione della *performance*: approvato con deliberazione di G.C. n. 184/2019 e modificato ed integrato con deliberazioni di G.C. nn. 159/2020; 95/2021, 165/2021, 195/2022, 116/2023, 143/2023 e 132/2024.



**Città di
Paderno Dugnano**

Sezione I - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa



Servizio Staff Segreteria Generale
Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica

1 - La misurazione e valutazione della performance organizzativa

La **misurazione** è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati prodotti in un determinato periodo. Tali risultati si riferiscono a diversi ambiti di *performance* definiti nel paragrafo successivo, ciascuno dei quali ha elementi caratteristici e richiede la selezione di indicatori appropriati. Lo strumento di riferimento per la misurazione della *performance* organizzativa è rappresentato dagli indicatori.

La *performance* organizzativa è misurata sia per ogni singolo settore che complessivamente per l'ente.

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

1.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

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

Il Sistema di misurazione e valutazione dovrà essere in grado di:

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

Sarà, quindi, necessario per il Comune procedere all'identificazione di **indicatori di performance** che dovranno essere coerenti agli obiettivi e adeguati alla misurazione dei risultati ottenuti. Gli

indicatori dovranno essere misurati con riferimento ad opportuni **target** intesi come il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo affinché ogni **target** individuato sia efficace e produca uno stimolo al miglioramento della *performance* del Comune.

La Delibera CiVIT (ora A.N.AC.) n. 89/2010 suggerisce che esso sia:

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

In relazione agli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da fornire una risposta ai seguenti quesiti:

- Quali sono i principali **obiettivi strategici** che il Comune intende realizzare nel corso del mandato amministrativo? L'ente è stato in grado di attuare i programmi e i progetti strategici?
- Qual è il livello qualitativo e quantitativo dei **servizi qualificanti** la missione che il Comune intende erogare? Tali servizi sono stati effettivamente erogati nel rispetto degli *standard* di qualità ed efficienza definiti?
- Il Comune è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle relazioni? I **livelli di salute** finanziaria, organizzativa e delle relazioni previsti sono soddisfacenti?
- Quali sono gli **impatti** che il Comune prevede di realizzare con le proprie attività sull'ambiente e sui bisogni? Tali impatti si sono prodotti effettivamente?
- Rispetto ad altre organizzazioni che svolgono attività simili, come è posizionato il Comune?
- Quali sono i punti di forza e i principali GAP che il **confronto** (*benchmarking*) pone in evidenza?

A partire dagli ambiti di misurazione della *performance* previsti dall'art.8 del D.Lgs. 150/2009 e delle indicazioni derivanti dalla delibera CiVIT (ora A.N.AC.) n. 104/2010, il modello di rappresentazione della *performance* organizzativa si fonda sui seguenti macro-ambiti (Figura 2):



Figura 2 Il modello di valutazione della performance organizzativa

Per ogni ambito viene di seguito fornita una breve descrizione.

Macro-ambito 1. Il grado di attuazione della strategia. Il Comune di Paderno Dugnano identifica, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e le azioni. Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Macro-ambito 2. Il portafoglio delle attività e dei servizi. Il Comune di Paderno Dugnano identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. Attraverso questo macro-ambito viene data indicazione *ex ante* dello *stock* programmato di attività e servizi che saranno messi a disposizione di cittadini e utenti ed *ex post* del livello e della qualità di attività e servizi effettivamente realizzati.

Macro-ambito 3. Lo stato di salute dell'amministrazione. Il Comune di Paderno Dugnano identifica a quali condizioni si svolge l'attività con l'obiettivo di garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in modo tale da assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo.

Macro-ambito 4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*). Il Comune di Paderno Dugnano identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni. *Ex ante* sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. *Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti.

Macro-ambito 5. I confronti interni e con altri Comuni (*Benchmarking*). Il Comune di Paderno Dugnano promuove un costante confronto di *performance* tra le sue articolazioni organizzative ed identifica i soggetti esterni rispetto ai quali intende svolgere una comparazione delle proprie *performance*. Mediante l'articolazione di tale macro-ambito l'amministrazione definisce il quadro di confronto delle *performance* dei diversi ambiti organizzativi e il proprio posizionamento rispetto ad altre amministrazioni e a soggetti che svolgono attività simili. *Ex post* i confronti interni e l'analisi del posizionamento consentono di valutare quali sono i punti di forza e i principali *gap* da recuperare

Di norma, per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle *performance* sopraindicate, il Comune di Paderno Dugnano dovrà definire obiettivi, indicatori e valori-*target* che si propone *ex ante* di raggiungere. Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della *Performance* assumendo, in linea con quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale. A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta rappresentazione all'interno della Relazione sulla *Performance*.

Aspetto qualificante del sistema di valutazione della *performance* organizzativa deve essere l'immediatezza e la facile leggibilità. In questa direzione, il sistema deve essere costruito sulla base di una **logica di rappresentazione "a cannocchiale"**, così come definita nella delibera CiVIT (ora A.N.AC.) n. 104/2010. Ovvero lo stesso deve assicurare una rappresentazione dei risultati aggregati per ogni macro-ambito e consentire, poi, un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici e di dettaglio.

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

1.2 Il grado di attuazione della strategia

L'attuazione della strategia, cioè l'attuazione delle Aree strategiche, degli obiettivi strategici e operativi, come definiti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) è data dalla quantificazione del grado di realizzazione degli obiettivi esecutivi di progetto annuali elaborati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il Comune deve:

- a) tradurre gli obiettivi operativi del DUP - SeO in obiettivi esecutivi di progetto coerentemente con gli obiettivi strategici definiti nel DUP - SeS;
- b) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione della strategia, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi esecutivi identificati;
- c) articolare, qualora significativo, gli obiettivi strategici per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area e progetto strategico, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di attuazione;
- d) definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione e indicatori quali-quantitativi di *performance* attesa e realizzata.

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

1.3 Il portafoglio delle attività e dei servizi

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

Il Comune deve:

- a) identificare gli elementi qualificanti del proprio portafoglio di attività e servizi;
- b) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto alle attività e ai servizi;
- c) articolare, qualora significativo, attività e servizi per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- d) definire per ogni attività e servizio, indicatori di efficienza, efficacia e qualità;

- e) individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-*target*, *trend* storico e, qualora rilevabile, *benchmark* di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un agevole accesso alle informazioni fondamentali riguardanti le singole attività e servizi, oltre che assicurare una rappresentazione del portafoglio nel suo insieme.

1.4 Lo stato di salute dell'amministrazione

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

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli *stakeholder*, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Il Comune deve:

- a) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di salute;
- b) declinare ciascuna area di salute in dimensioni qualificanti considerando, tra l'altro:
 - per l'area di salute finanziaria, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento;
 - per l'area di salute organizzativa, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica;
 - per l'area di salute delle relazioni, il coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;
- c) definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori *target*, *trend* e, qualora rilevabile, *benchmark* di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

1.5 Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)

Nelle Linee Programmatiche di Mandato e nel Documento Unico di Programmazione sono definiti rispettivamente gli indirizzi strategici e gli obiettivi strategici per Missioni e Programmi.

Nel corso del triennio di validità del Piano della *Performance* potranno essere individuati specifici indicatori di outcome.

1.6 I confronti interni e con altre Amministrazioni (*Benchmarking*)

Per un compiuto apprezzamento della *performance* è auspicabile il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni ovvero, ove significativo, l'analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di *performance* attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari.

In particolare, tale confronto è significativo con riferimento ai macro-ambiti del portafoglio di attività e servizi e dello stato di salute finanziaria: quest'ultimo confronto peraltro già da tempo effettuato da questo ente.

Il Comune deve:

- a) individuare i *benchmark* di riferimento;
- b) evidenziare il posizionamento rispetto ai *benchmark* selezionati, sia a livello di macro-ambito nell'insieme, sia che con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di salute e *outcome*.

Nel caso di confronto esterno dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un'immediata comprensione del posizionamento relativo dell'amministrazione rispetto ai *benchmark*.

All'interno del Riesame della Direzione Tecnica - Report SGQ, in esito ai risultati degli indicatori, si individuano le azioni correttive e/o le Azioni di miglioramento da intraprendere.

2. Il ciclo della gestione della *performance*

Il Sistema come definito nelle precedenti sezioni deve essere in grado di alimentare il **ciclo di gestione della *performance*** nelle diverse fasi così come definite nel D.Lgs. 150/2009:

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

La definizione del ciclo di gestione della *performance* si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a) garantire una maggiore intellegibilità della *performance* e delle sue articolazioni;
- b) valorizzare il sistema di *performance management* realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c) innovare e semplificare i processi e gli output;
- d) integrare il ciclo di gestione della *performance* e il ciclo di bilancio.

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Figura 3).



Figura 3 Il ciclo di gestione della performance

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

- a) le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo che delineano gli indirizzi strategici di cui al programma elettorale del Sindaco, con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) il Documento Unico di Programmazione (DUP) che definisce, dalle Linee Programmatiche di Mandato, gli obiettivi strategici e operativi per missioni e programmi rispettivamente nella SeS, Sezione Strategica della durata del quinquennio di mandato, e nella SeO, Sezione Operativa della durata triennale a scorrimento;
- c) il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, ora confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che definisce gli obiettivi strategici per tutto l'ente in materia di contrasto e prevenzione alla corruzione e in materia di trasparenza individuando gli obblighi di pubblicazione;
- d) il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), approvato annualmente dalla Giunta, comprendente il Piano Dettagliato degli Obiettivi e il Piano della Performance che, in attuazione degli obiettivi operativi, definisce gli obiettivi esecutivi e le risorse assegnandole ai Centri di Responsabilità.

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato dalla struttura organizzativa preposta, il Servizio Staff Segreteria Generale, e si conclude con la restituzione di *report* quadrimestrali che rendicontano lo stato di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione e gli eventuali scostamenti. A seguito dell'analisi degli eventuali scostamenti e la verifica delle cause, la Giunta propone eventuali interventi correttivi, necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

Il ridisegno del ciclo di gestione della *performance* si fonda sui seguenti aspetti qualificanti:

- a) unificazione ed integrazione in un unico ciclo della pianificazione e della programmazione economico finanziaria;
- b) integrazione tra i documenti di programmazione strategica, operativa ed esecutiva.

3. I principi guida della performance individuale

Il Comune di Paderno Dugnano è chiamato a valutare la *performance* individuale dei propri dirigenti, delle proprie posizioni organizzative e dei propri dipendenti in modo da assicurare:

- a) la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze;
- b) il pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
- c) l'attuazione del principio di meritocrazia.

A tal fine il Comune deve:

- a) identificare nelle linee guida gli elementi qualificanti della propria politica del personale, assicurandone adeguata comunicazione a tutti i dipendenti;
- b) definire ed adottare il metodo di valutazione;
- c) disegnare il sistema premiante, di natura monetaria e non monetaria;
- d) collegare gli esiti della valutazione al sistema premiante;
- e) definire il processo di valutazione con riguardo ai tempi, le fasi, gli attori e le responsabilità.

In particolare, la riforma introdotta con il D.Lgs. 150/2009 sottolinea l'importanza del collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale.

Una volta quindi definito, attraverso il sistema di valutazione della *performance* organizzativa e la costruzione del Piano della *Performance*, il quadro dei risultati (nei vari ambiti in precedenza esplicitati) che il Comune si propone di raggiungere, attraverso il sistema di valutazione individuale si procederà all'assegnazione ai dirigenti e ai dipendenti degli obiettivi coerenti e funzionali al perseguimento della *performance* organizzativa generale.

Operativamente il sistema di valutazione del Comune di Paderno Dugnano si fonda sulla costruzione di un Indicatore di *Performance* Individuale (IPI).

L'indicatore, nelle sue componenti, può essere a "geometria variabile", in modo da tenere conto delle caratteristiche del soggetto valutato (ruolo ricoperto nell'organizzazione), delle possibili finalità della valutazione e del relativo orizzonte temporale, e della correlazione tra *performance* organizzativa e *performance* individuale.

L'Indicatore di *Performance* Individuale (IPI), differenziabile per ruoli e famiglie professionali, prevede:

- a) l'identificazione degli ambiti fondamentali ai quali collegare la valutazione della *performance* individuale;
- b) l'attribuzione di un peso relativo ai singoli ambiti, in ragione degli obiettivi di politica del personale. Di regola, quanto più ampia è la responsabilità dei soggetti valutati, tanto maggiore deve essere il collegamento tra *performance* organizzativa e individuale.

Per assicurare la confrontabilità delle valutazioni e la costruzione di graduatorie di merito, è preferibile che l'Indicatore di *Performance* Individuale si traduca in un punteggio finale assegnato al singolo dipendente.

Di seguito, in modo non esaustivo, si evidenziano alcuni possibili ambiti ai quali collegare la valutazione della *performance* individuale ed il collegato punteggio maturato dal dipendente.

Ambito	Descrizione
Performance di ente	Posizionamento ranking Obiettivi dati o auto-definiti
Performance di UO	Posizionamento ranking interni e esterni Obiettivi dati
Performance di gruppo	Uno o più obiettivi di ente/UO Contributo di gruppo al raggiungimento di obiettivi di ente/UO
Obiettivi individuali	Uno o più obiettivi di ente/UO Contributo individuale al raggiungimento di obiettivi di ente/UO Standard professionali Automatismi
Comportamenti e valori	Codice etico/Carte dei valori Comportamenti manageriali Comportamenti professionali
Trend	Miglioramento nel tempo (performance e accumulo competenze)

Figura 5 L'indicatore di performance individuale

In applicazione delle indicazioni sopra riportate, le caratteristiche fondamentali del sistema di valutazione della *performance* individuale e del collegamento tra questa, la *performance* organizzativa e il sistema premiante, sono definite, così come gli aspetti relativi alle procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa, nell'ambito del sistema di valutazione della *performance* individuale.

In una logica di progressiva evoluzione del sistema, tali documenti potranno conoscere sviluppi, modifiche e adattamenti sempre finalizzati al miglioramento delle capacità del Comune di valutazione della *performance* individuale e al collegato riconoscimento dei meriti.

4. L'adeguamento dei sistemi informativi

Ai fini di garantire la piena operatività del sistema di misurazione e valutazione e lo sviluppo qualitativo dello stesso nel tempo, si deve assicurare l'adeguamento dei sistemi informativi esistenti.

Si procederà a sviluppare e ad integrare l'attuale *software* dedicato al sistema di programmazione e controllo per renderlo rispondente alle nuove esigenze di raccolta ed elaborazione dei dati e di acquisizione delle informazioni necessarie ad un pieno apprezzamento della *performance*.

L'attuale *software* a supporto dell'attività di monitoraggio costituisce l'architettura informatica adeguata ad integrare le procedure esistenti e ad acquisire le informazioni riguardanti tutti gli indicatori della *performance*, anche provenienti da altra fonte.

La struttura deputata a svolgere l'attività di misurazione è l'ufficio Programmazione e controllo -, incardinato in un servizio di Staff al Segretario Generale. Tale struttura provvede all'aggiornamento del sistema informativo del *software* per adeguarlo agli obiettivi, indicatori e *standard* definiti dalla Direzione e approvati dalla Giunta Comunale previa acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione.

5. Il processo di revisione del sistema di misurazione: modalità, soggetti e responsabilità

La scelta effettuata per predisporre il sistema di misurazione è stata quella di valorizzare i metodi e gli strumenti già in uso nell'ente, pertanto nel 2010 è stato avviato il lavoro di revisione dell'attuale sistema di misurazione con una mappatura delle macroattività istituzionali che racchiudono tutte le attività che istituzionalmente l'ente è chiamato a svolgere. Ne sono state individuate n. 45.

Sono stati raccordati i 78 processi del Sistema di Gestione per la Qualità con le macroattività individuate e ricondotti in questi ambiti gli obiettivi/indicatori esistenti al fine di verificarne l'adeguatezza e la completezza attraverso il confronto con tutte le direzioni dell'ente.

E' stato definito un quadro articolato e complessivo di indicatori (indicatori di processo - che hanno comunque un collegamento e sono utili ai risultati che si intendono perseguire - indicatori di risultato) riconducibili ai seguenti criteri/obiettivo che devono informare la gestione dell'ente:

- il criterio dell'efficacia, espressivo della capacità di conseguimento degli obiettivi traguardati in termini qualitativi e quantitativi;
- il criterio dell'efficienza, espressivo della capacità di acquisire in modo conveniente e di impiegare in modo produttivo le risorse, che si traduce nel rapporto, esprimibile in termini sia tecnici che economici, tra risorse utilizzate e risultati operativi conseguiti;
- il criterio della qualità dei servizi, sia in quanto qualità erogata che qualità percepita, che si traduce nel grado di soddisfacimento delle attese degli utenti. La qualità effettiva dell'erogazione dei servizi è misurata nelle diverse dimensioni, principalmente quelle sull'accessibilità, efficacia, l'elasticità e tempestività.

E' seguito un lavoro di caratterizzazione degli indicatori individuati, coerente con le indicazioni contenute nella delibera ex CiVIT (ora A.N.AC.) n. 89/2010, come riportato nell'allegato Registro Obiettivi/Indicatori.

In particolare, per ogni indicatore, è stato espresso:

- la codifica, collegata alla numerazione del processo o alla numerazione della macroattività, necessaria per renderlo univocamente identificabile ed individuabile;
- la descrizione dell'indicatore inteso quale descrizione del contenuto della variabile (se trattasi di indicatore quantitativo) o del rapporto tra le variabili, necessaria per rendere univoca la determinazione quantitativa dell'indicatore e, altresì, per renderne effettivamente chiaro il significato;
- l'obiettivo, il processo e la macroattività cui l'indicatore si riferisce necessaria per individuare l'ambito gestionale coinvolto;
- la fonte dei dati delle variabili necessaria per individuare in modo univoco la disponibilità e l'origine delle informazioni, specificando se trattasi di una fonte esterna o interna ed, in quest'ultimo caso, se la provenienza è il sistema di gestione per la qualità (SGQ) o il controllo di gestione (CdG) o altro sistema informativo (altro);
- la frequenza della rilevazione, necessaria per definire l'intervallo tra una rilevazione e l'altra dell'indicatore, scegliendo tra quella quadrimestrale o annuale. Tutte le rilevazioni di controllo di gestione economico-finanziario avranno di norma frequenza annuale;
- il livello atteso (*target*) per l'indicatore, necessario per dimensionare e rendere concretamente misurabile e controllabile l'obiettivo traguardato, entro l'arco temporale considerato;

- il responsabile del dato, diversamente dal responsabile dell'indicatore, colui che ha la responsabilità della raccolta dei dati;
- la *performance* organizzativa, utile a specificare se la *performance* rilevata misura la *performance* del settore e/o dell'ente e a rilevare chi ha la responsabilità del risultato;
- il responsabile del processo, colui che garantisce l'applicazione, l'aggiornamento, il controllo ed il miglioramento del processo definito nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità;
- il responsabile della rilevazione, colui che tiene registrate le rilevazioni dell'indicatore, inserisce i dati in fase di monitoraggio e ne controlla la rispondenza nel *report* quadrimestrale e finale;
- la tipologia degli indicatori, necessaria per ricondurre l'indicatore alla classificazione di efficacia, efficienza e qualità.

Infine, sono definiti responsabili degli indicatori e dei *target* i direttori di settore, ognuno per quelli di diretta responsabilità in quanto assegnati alla struttura organizzativa cui sono preposti.

I direttori di settore hanno il compito di aggiornare il sistema di misurazione nonché di controllare e rivedere la *performance*.

5.1 Fasi, tempi e attività nel processo del ciclo di gestione della performance



5.2 Fasi, ruoli e responsabilità del processo di redazione del Sistema di misurazione

FASE	SOGGETTI INTERNI COINVOLTI	RESPONSABILITA'
Definizione / aggiornamento del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segretario e Direttori di settore / Responsabili servizi e uffici 	<p>La Direzione tecnica coinvolge l'intera struttura, mediante la partecipazione dei Responsabili servizi e uffici, per giungere dalla definizione di una proposta di obiettivi e indicatori per la redazione del Sistema di misurazione della <i>performance</i> organizzativa coerente con le politiche, gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'ente. La definizione e l'aggiornamento del Sistema di misurazione sono di competenza dei Direttori di settore nell'ambito del riesame della Direzione.</p>
Adozione del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nucleo di Valutazione ▪ Giunta 	<p>E' di competenza della Giunta, con apposita deliberazione, l'adozione del Sistema di misurazione, che rappresenta lo strumento per guidare l'azione e l'attività di tutto l'ente. L'adozione avviene previa acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione. Gli aggiornamenti in corso d'anno non devono compromettere il corretto funzionamento del Sistema.</p>
Attuazione del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giunta ▪ Segretario / Direttori di settore ▪ Personale ▪ Nucleo di Valutazione ▪ Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica 	<p>All'interno del Sistema, vedi allegato, sono individuate tutte le strutture ed i soggetti responsabili per dare attuazione al Sistema di misurazione. Tutto il personale dell'ente è informato ed è coinvolto nella attuazione degli obiettivi del Sistema, all'interno sono anche chiaramente definite le responsabilità. Il servizio Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica supporta il ruolo del Nucleo di Valutazione nel monitoraggio dei risultati, con la frequenza e i tempi previsti nel Sistema di misurazione.</p>
Monitoraggio e Audit del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nucleo di Valutazione ▪ Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica e Auditor Team 	<p>L'attività di monitoraggio del Nucleo di Valutazione è indispensabile per orientare l'aggiornamento ed il miglioramento del Sistema, con il supporto del servizio Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica. La rilevazione dei dati coinvolge tutto il personale e si attua con</p>

la frequenza stabilita nel Sistema (vedi allegato). Il servizio Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica, a chiusura, restituisce i report, sia analitici che di sintesi.

- Personale dirigenziale e non

Eventuali criticità sono prese in carico mediante azioni correttive o preventive o costituiscono input per eventuali modifiche e/o aggiornamento al Sistema.

L'audit consente una verifica ed una autovalutazione sull'attuazione del Sistema. Annualmente l'Ufficio Qualità svolge un audit per verificare la correttezza nella rilevazione e registrazione dei dati e la rispondenza di quanto inserito nell'apposito software dedicato al Sistema di misurazione.

5.3 Fasi, ruoli e responsabilità del processo di redazione del Piano della Performance

FASE	SOGGETTI INTERNI COINVOLTI	RESPONSABILITA'
Elaborazione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segretario / Direttori di settore / Responsabili servizi e uffici 	L'intera struttura è coinvolta e interessata per giungere dalla definizione del Sistema di misurazione alla elaborazione della proposta del Piano della <i>Performance</i> .
Definizione / aggiornamento del Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giunta 	Fermo restando ruoli e competenze diverse, gli Organi di direzione politica e tecnica definiscono il Piano della <i>Performance</i> nell'unitarietà d'azione per l'ente e in coerenza con gli altri documenti di programmazione.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segretario / Direttori di settore 	Gli aggiornamenti in corso d'anno non devono compromettere il corretto funzionamento del Sistema.
Adozione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giunta 	Responsabilità nella definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi che devono guidare tutta l'attività dell'ente.
Attuazione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giunta 	Tutto il personale dell'ente è coinvolto nella attuazione degli obiettivi del Piano, con responsabilità individuate e tempi definiti. Il servizio Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica supporta il ruolo del Nucleo di Valutazione nel monitoraggio dei risultati, con la frequenza e i tempi previsti nel Sistema di misurazione.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segretario / Direttori di settore 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personale 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nucleo di Valutazione 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica 	
Audit del Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nucleo di Valutazione 	Verifica finale dei risultati, dell'effettivo rispetto di <i>target</i> e <i>standard</i> e dell'attuazione del Piano.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticorruzione e trasparenza, programmazione strategica 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personale dirigenziale e non 	

6. Performance e trasparenza

L'adozione e la pubblicazione del modello di misurazione e valutazione della *performance* costituisce per il Comune di Paderno Dugnano un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza. In particolare la trasparenza relativamente alla *performance* organizzativa e individuale si propone di:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini e con gli *stakeholder* sulla reciproca fiducia, favorendo la promozione della partecipazione democratica e il controllo sociale;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l'attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione *ex ante*, di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto e la promozione dell'integrità.
- e) La *performance* attesa e quella realizzata devono essere rese fruibili sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della *Performance* e della Relazione sulla *Performance*.



**Città di
Paderno Dugnano**

Sezione II - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale



*Continua a piantare i tuoi semi, perché non saprai mai quali cresceranno – forse lo faranno tutti.
(Albert Einstein)*

**Servizio Organizzazione, risorse umane
e politiche attive del lavoro**

Introduzione

L'avvio del processo di revisione del sistema di valutazione è stato determinato da alcune considerazioni intorno agli strumenti utilizzati e agli esiti che essi hanno prodotto in questi anni di applicazione.

Tale necessità di revisione è stata resa ancor più rilevante con il varo della c.d. riforma Brunetta ed in particolare con l'approvazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150; tale norma ha ribadito il concetto di misurazione e valutazione della performance quale concetto chiave, punto di riferimento innovativo e obiettivo fondamentale da perseguire con concretezza per la valorizzazione del merito individuale. In particolare ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

A rendere ancor più complessa l'applicazione della riforma sono state l'approvazione del D.Lgs. n. 141 ed alcuni interventi della Corte dei Conti. Con il D.Lgs. n. 141 del 01/08/2011 sono state apportate, infatti, sostanziali modifiche al d.lgs. n. 150/2009, in particolare va citato l'art. 6 che stabilisce che la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19 - commi 2 e 3 - e 31 - comma 2 - del D.Lgs. n. 150/2009 si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 tranne che per l'utilizzo delle eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16 - comma 5 - del D.L. n. 98/2011, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 111/2011.

L'art. 5 – commi 11, 11**bis**, 11**ter** e 11**quinqües** - del D.L. n. 95/2012, così come convertito nella legge n. 135/2012 ha apportato delle modifiche al disposto dei decreti legislativi n. 150/2009 e n. 141/2011, introducendo dei criteri per l'attribuzione del trattamento accessorio per la *performance* individuale collegato a selettività e riconoscimento del merito. In particolare per il personale di qualifica dirigenziale si deve fare riferimento:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali, relativi all'unità organizzativa di diretta e alla *performance* complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi devono essere predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale e devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

Per il restante personale la valutazione è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

L'art. 5 comma 11**quinqües** del citati decreto stabilisce, inoltre, che ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6 - comma 1 - del d.lgs. n. 141/2011, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del d.lgs. n. 150/2009.

Dalla lettura della normativa e dal costante monitoraggio dei processi di valutazione, si è potuto rilevare che lo strumento valutativo di cui il nostro Ente si è dotato può essere considerato complessivamente positivo e sostanzialmente aderente alla norma. Tuttavia non ha mancato di evidenziare alcuni punti di criticità. Gli elementi che si sono imposti con maggiore attenzione hanno riguardato:

- *necessità di standardizzare maggiormente il processo di valutazione*: le modalità di gestione del processo di valutazione da parte dei singoli valutatori e le modalità di valutazione, sensibilmente differenti fra diversi valutatori/settori, rende necessario investire su un presidio costante del processo e nella formazione/accompagnamento dei valutatori nel processo. Queste discrasie, non sempre comprensibili da chi viene valutato, hanno reso difficile per alcuni l'accettazione dello strumento.
- *necessità di adeguare i comportamenti organizzativi alle nuove esigenze dell'Ente*: la riorganizzazione dell'ente, le nuove competenze assegnate allo stesso, l'evoluzione normativa e la maturazione della struttura hanno reso necessaria la ristrutturazione dei comportamenti organizzativi valutabili per ciascuna famiglia professionale, in modo tale da renderle aderenti alle effettive necessità dell'ente.
- *revisione dei blue print*: la formulazione dei blue print non era più perfettamente aderente alle esigenze e professionalità dell'Ente; questo faceva sì che non fosse più possibile, a causa di alcune differenze rilevanti, il riconoscimento di tutti i dipendenti nelle precedenti famiglie professionali, minando la credibilità del sistema.
- *la revisione dei contenuti del vecchio sistema*: lo sviluppo organizzativo e la maturazione dell'abilità di gestire lo strumento valutativo ha evidenziato che alcune voci presenti nel vecchio sistema di valutazione non potevano più essere mantenute nella forma e nelle modalità di gestione fino ad ora utilizzate.
- *necessità di integrare gli strumenti di valutazione con strumenti di programmazione e controllo*: lo sviluppo della cultura organizzativa e il contenuto della normativa vigente hanno reso necessario l'integrazione del sistema di valutazione individuale con quello relativo alla valutazione della performance organizzativa e con gli strumenti di programmazione e controllo.
- *necessità di adeguarsi alla normativa vigente*: l'evoluzione normativa, e in particolare la riforma Brunetta, hanno reso più pressante la necessità di revisionare il sistema di valutazione, limando quelle parti dello stesso che non aderivano perfettamente all'impianto normativo.

L'entrata in vigore del D.Lgs. n. 74/2017 ha poi imposto alle Amministrazioni di aggiornare annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede una strategia di intervento profonda e articolata per la modernizzazione della PA, che ne garantisca un deciso miglioramento in termini di efficienza e di efficacia dei processi tramite digitalizzazione, rafforzamento delle competenze (del capitale umano nelle amministrazioni) e una drastica semplificazione burocratica. La Missione 1 del PNRR, in particolare, si pone l'obiettivo di dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del Sistema Paese. Per fare ciò è necessario intervenire efficacemente su alcuni elementi chiave: connettività per cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni; una PA moderna e alleata dei cittadini e del sistema produttivo. Lo sforzo di digitalizzazione e innovazione è centrale in questa Missione; è infatti una necessità trasversale, in quanto riguarda il continuo e necessario aggiornamento tecnologico nei processi produttivi. Un programma di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione include ogni tassello/abilitatore tecnologico necessario ad offrire a cittadini e imprese servizi efficaci, in sicurezza e pienamente accessibili: infrastrutture, interoperabilità, piattaforme e servizi, e cybersecurity.

Con le linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha fornito alle amministrazioni indicazioni di dettaglio in ordine alla misurazione e valutazione della performance individuale.

Richiamato da ultimo l'art. 4bis del D.L. n. 13/2023, convertito con la L. n. 41/2023, che, in tema di disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), prevede che le amministrazioni pubbliche nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare ai dirigenti specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento

Il contesto e il percorso

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono da collocare nella c.d. «**People Strategy**», quale componente della strategia di mandato dell'Ente che guarda le risorse umane e consistente «in un mix integrato di politiche, di programmi e prassi quotidiane ispirato ad un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi dei grandi obiettivi di riferimento». Il termine utilizzato, appunto People Strategy, è il superamento della più tradizionale «politica delle risorse umane» orientata a soddisfare i fabbisogni individuali (identità, stabilità, sviluppo), affermando che la dimensione della «People» è parte integrante della strategia complessiva dell'Ente Locale e genera Valore organizzativo puntando sulle specificità delle risorse a disposizione che creano «vantaggio competitivo» facendo leva su competenze essenziali per raggiungere un vantaggio sostenibile nel tempo rispetto ai servizi offerti e alla soddisfazione dell'utente.

La realizzazione di una People Strategy comunale è funzione di due dimensioni:

- *il Contesto strategico*, ovvero le diverse tipologie di situazioni strategiche che caratterizzano i segmenti di attività o le tipologie di utenza servita e che sono determinati dalla mission del comune;
- *il Contesto della specificità*, ossia il capitale umano dell'Ente locale inteso come insieme di competenze, attitudini, esperienze e valori della persona. Si tratta quindi del profilo dei comportamenti esistenti e delle dimensioni che li influenzano. La People Strategy opera per l'allineamento dei comportamenti individuali verso il profilo dei comportamenti attesi identificando contenuti e modalità sostenibili per lo «scambio di Valore» tra organizzazione comunale e persona.

Il nuovo sistema di valutazione costituisce il punto di arrivo di un percorso sviluppato a partire da una riflessione complessiva in tema di gestione delle risorse umane all'interno dell'amministrazione comunale. L'obiettivo finale è stato quello di perfezionare l'attuale sistema di valutazione, che risultava essere già adeguato a grandi linee al nuovo dettato normativo. Il punto di partenza è stato l'adeguamento del modello per competenze, in modo tale da adeguarlo ai comportamenti organizzativi che l'amministrazione richiede in questo momento, e l'implementazione e il perfezionamento della definizione degli obiettivi valutati.

Il primo passo nella direzione della costruzione del modello ha riguardato la ri-mappatura delle competenze distinte per settore e ruolo professionale. A tal fine sono stati intervistati (con la tecnica dell'expert panel e della B.E.I. – *Behavior Event Inventory*) alcuni “testimoni privilegiati” e titolari della mansione. La finalità dell'intervista è stata quella di valutare se le competenze mappate fossero ancora effettivamente rispondenti a quanto richiesto nella mansione descritta. L'aggiornamento dei *Blue Print* è avvenuto attraverso il coinvolgimento attivo di campioni rappresentativi di dipendenti appartenenti alle famiglie professionali individuate. Lo strumento così elaborato è stato, quindi, definito nelle sue specificità attraverso lo scambio partecipato di testimoni privilegiati.

Il passo ulteriore è stato quello che ha visto la ri-formulazione della famiglia professionale dei responsabili di strutture intermedie in due famiglie professionali, a seconda se titolari o meno della elevata qualificazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e il Dipartimento della Funzione Pubblica sono più volte intervenuti in materia di misurazione e valutazione della performance. Con la delibera ANAC n. 89/2010 sono stati dati gli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance; successivamente con le delibere 104/2010 e 114/2010 si è provveduto a definire sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e quindi a dare indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

L'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico amministrativo, il Nucleo di Valutazione (NdV) e i dirigenti secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lett. e-bis) del D.Lgs. n. 165/2001.

L'articolo 9 del decreto n. 150/2009 opera una distinzione tra gli **ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale** dei dirigenti e delle posizioni organizzative responsabili di unità organizzativa e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale.

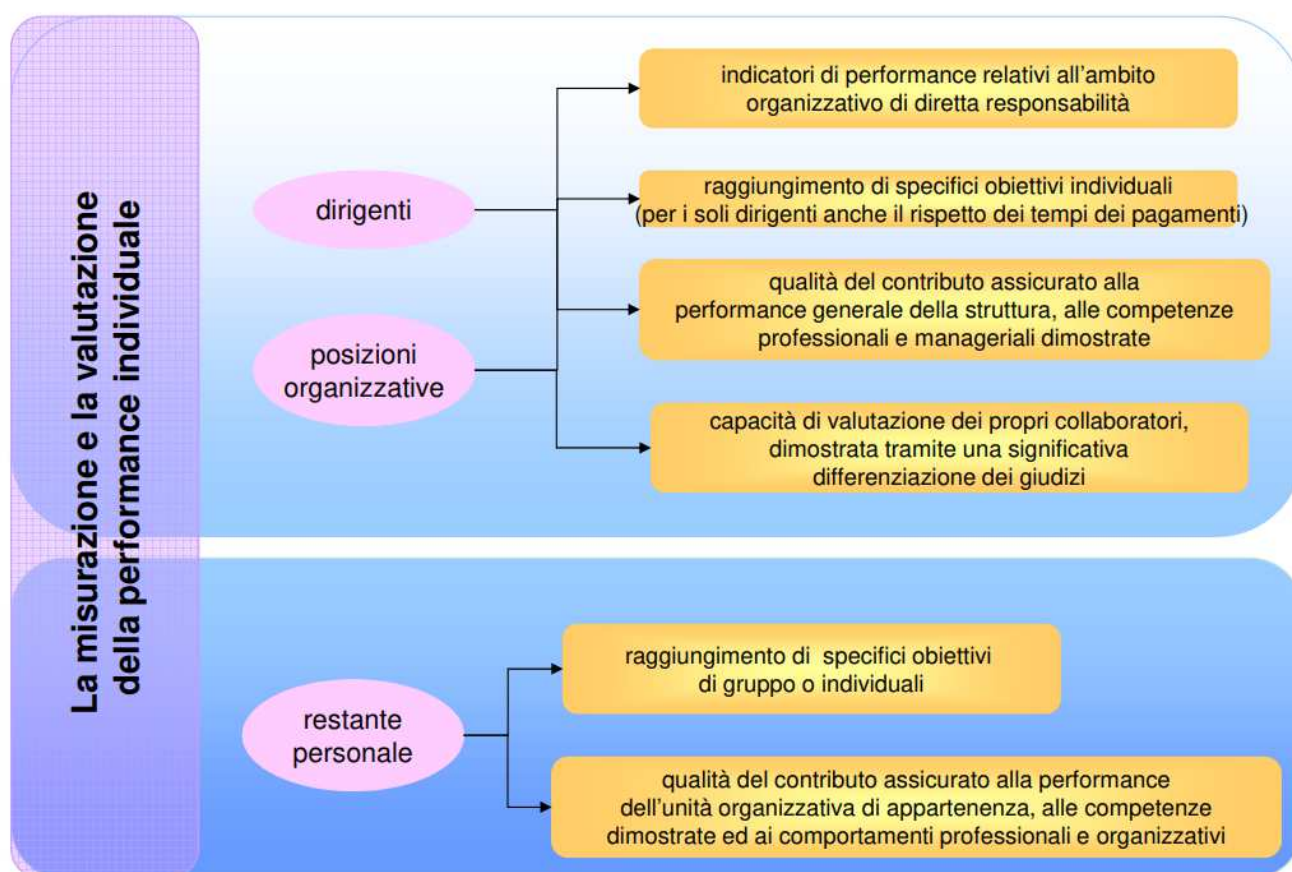


Figura 1: ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Per omogeneità di linguaggio vanno ricordati alcuni termini che ritroveremo nel nostro sistema di valutazione:

- quando si parla di "**performance**" si deve intendere il contributo, in termini di risultato e modalità di raggiungimento dello stesso, che un soggetto (sia singolo o gruppo nelle diverse

declinazioni di organizzazione, unità organizzativa, team) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione;

- le “**competenze**” vanno intese nei termini di caratteristiche intrinseche delle persone causalmente collegate ad una performance efficace o superiore nella mansione (Boyatzis, 1982). Gli elementi informativi raccolti in tale ambito di valutazione hanno permesso oltre l'adozione di una terminologia con un chiaro riferimento scientifico, una migliore specificazione delle competenze sottostanti alle performance efficaci;
- i “**blue print**” (o schede di ruolo) raccolgono gli elementi costitutivi delle diverse famiglie professionali e sono organizzati secondo le seguenti aree:
 - *scopo* - le ragioni dell'esistenza”, le finalità ultime e i motivi per cui l'organizzazione si è dotata di ciascuna famiglia professionale.
 - *responsabilità* - afferiscono le aree entro cui ci si attende si sviluppi l'azione professionale del singolo.
 - *parametri di valutazione* - elementi in base ai quali è possibile definire il grado di assunzione delle responsabilità connesse alla propria famiglia professionale.
 - *conoscenze* - necessarie all'esercizio adeguato dell'azione professionale
 - *competenze*

La definizione e la revisione dei *blue print* è avvenuta attraverso il coinvolgimento attivo di campioni rappresentativi di dipendenti appartenenti alle famiglie professionali individuate e definito attraverso lo scambio partecipato di testimoni privilegiati.

Definizione del sistema: l'oggetto di valutazione, le aree, gli obiettivi

Il nostro sistema di valutazione ha come **obiettivo** prioritario l'analisi e l'apprezzamento del **contributo** che ogni persona, all'interno del proprio ruolo, offre **al perseguimento delle finalità dell'organizzazione**.

La scelta fatta in merito al metodo di valutazione del contributo del singolo ha cercato di mantenere, laddove possibile, le regole e gli input previsti nel precedente sistema. E' stata mantenuta un'ottica di valorizzazione dei processi e degli ambiti di specializzazione, in modo tale da costruire trasversalità fondate sulla comunanza di attività e di processo avvicinandosi così per quanto possibile alla realtà lavorativa di ognuno; ciò ha permesso il miglioramento dell'attuale sistema di valutazione, rafforzando la parte relativa agli elementi dell'agire professionale, così come indicati nel foglio di ruolo caratteristico della famiglia professionale di appartenenza della persona, ed implementando la parte relativa alla performance organizzativa e ai relativi obiettivi.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fanno riferimento a obiettivi complessi e strategici dell'amministrazione comunale nei quali sono coinvolte le direzioni, gli uffici e i team di progetto; la misurazione e valutazione della performance individuale è strettamente connessa ad essa.

La strutturazione degli obiettivi (quanti-qualitativi) deve essere definita in modo tale da poter creare un legame stretto tra la valutazione organizzativa e quella individuale (vedi fig. 1) La strutturazione del nostro strumento di valutazione fa sì che vi sia un parziale livello di correlazione tra obiettivi individuali e obiettivi dell'organizzazione.

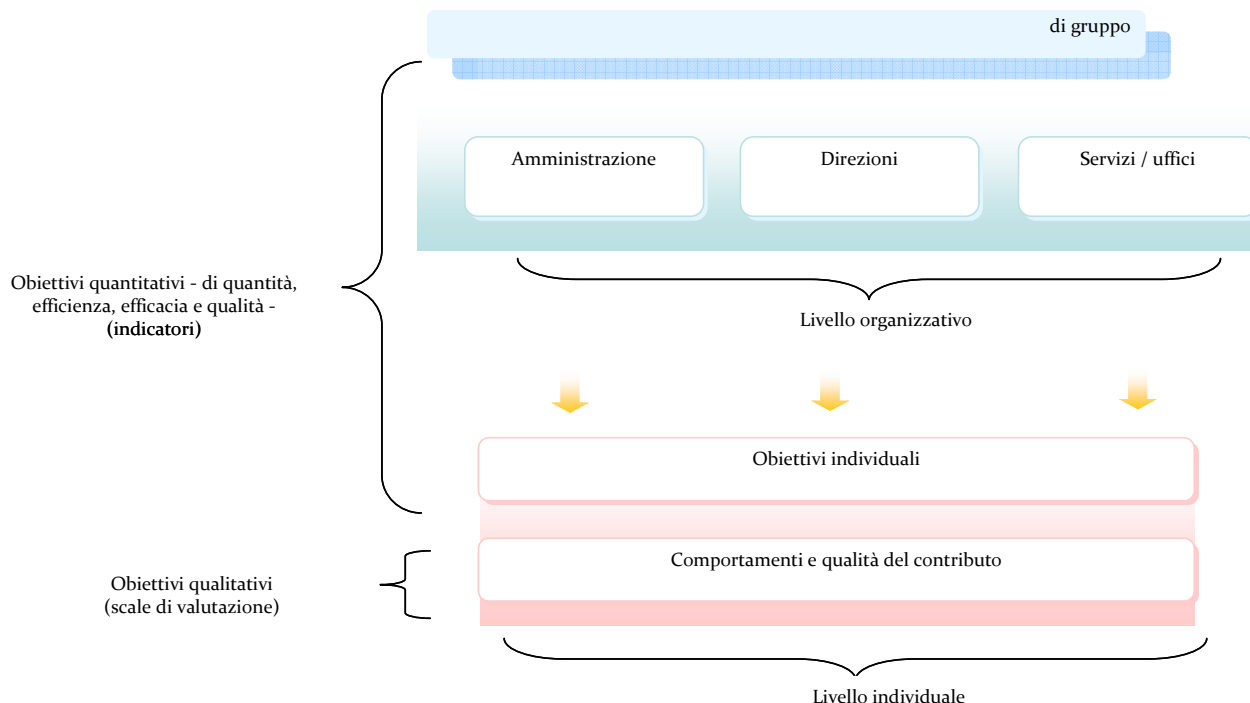


Figura 2: articolazione di obiettivi quantitativi e qualitativi su diversi livelli organizzativi

Il miglioramento della performance avviene grazie ad interventi mirati e tempestivi che interessano ogni area strategicamente rilevante dell'organizzazione e risultano coerentemente sviluppati rispetto alle esigenze di gestione dell'amministrazione comunale.

In tema di obiettivi va evidenziato che punto centrale del nostro sistema è quello di individuare un numero limitato di obiettivi rilevanti prioritari e coerenti con la posizione occupata dal valutato.

Per il personale dirigente o incaricato di elevata qualificazione gli obiettivi saranno collegati sia all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione (per i primi), sia alla declinazione di sottobiettivo trasversali all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto (per entrambe le categorie), chiaramente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Il processo di declinazione degli obiettivi dai livelli più alti dell'amministrazione comunale fino alle unità organizzative ed ai singoli individui viene definito a "cascata", con modalità diverse a seconda che si tratti di dirigenza, elevata qualificazione, responsabili non incaricati di p.o. oppure personale dei diversi livelli e famiglie professionali.

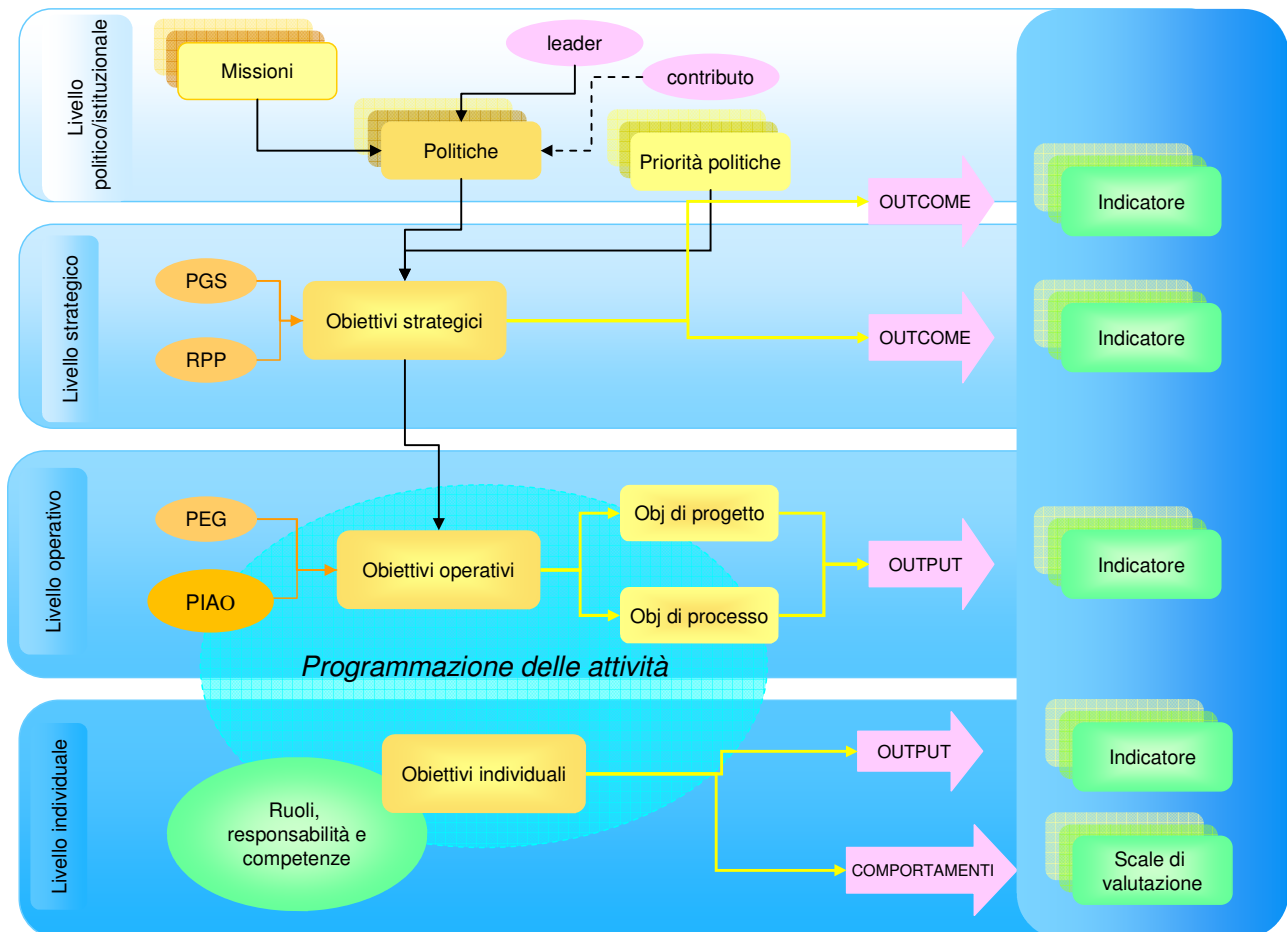


Figura 3 collegamento tra dimensione organizzativa e individuale

In relazione alla definizione dei comportamenti organizzativi valutabili, va evidenziato che la loro individuazione e strutturazione è stata fatta dando particolare peso ai quei comportamenti legati alla capacità di mantenere buone relazioni nel gruppo di lavoro, cooperare nel mantenere un buon clima organizzativo, gestire eventuali conflitti all'interni e prestare attività di tutoring nei confronti dei colleghi meno esperti.

Nello specifico, l'articolazione interna dello strumento prevede che la valutazione sia espressa all'interno delle seguenti aree:

1) Segretario Generale

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance di Ente	Scelta tra gli obiettivi strategici selezionati dall'organo politico amministrativo ai fini della realizzazione del Relazione Previsionale Programmatica, del P.E.G. e del Piano delle Performance
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo dirigente è responsabile
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I DIRETTORI		Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dal segretario comunale nei confronti dei dirigenti (e, laddove assegnatigli, i dipendenti) in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte
5 – ADEMPIMENTI DI LEGGE ¹		Corretto e puntuale rispetto di quegli adempimenti che la vigente normativa individua come essenziali nel processo di valutazione del personale dirigenziale

¹ Gli adempimenti di legge sono riportati nella scheda di valutazione, ma non rientrano nella valutazione da parte del Nucleo di Valutazione, poiché il loro adempimento/inadempimento è oggettivo e non discrezionale.

2) Responsabile di struttura apicale (o di settore) - direttori

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance di Ente	Scelta tra gli obiettivi strategici selezionati dall'organo politico amministrativo ai fini della realizzazione del Relazione Previsionale Programmata, del P.E.G. e del Piano delle Performance
	1.2 Performance area organizzativa diretta	Declinazione di sottobiettivi trasversali all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di processo	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo dirigente è responsabile
	2.2 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	
	2.3 Obj di rispetto dei tempi di pagamento	
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	3.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel <i>blue print</i>
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI ²		Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte
5 – ADEMPIMENTI DI LEGGE ³		Corretto e puntuale rispetto di quegli adempimenti che la vigente normativa individua come essenziali nel processo di valutazione del personale dirigenziale

² Va evidenziato in questa sede come la capacità di valutare i propri collaboratori rivesta, per i direttori di settore, una grande importanza e sia un fatto di forte criticità. Essi, infatti, non esercitano solo le proprie competenze in merito alla valutazione, ma anche garantiscono (direttamente e a mezzo dei soggetti valutatori) il rispetto del principio del merito e l'omogeneità nell'applicazione del sistema di valutazione nel proprio settore.

³ Gli adempimenti di legge sono riportati nella scheda di valutazione, ma non rientrano nella valutazione da parte del Nucleo di Valutazione, poiché il loro adempimento/inadempimento è oggettivo e non discrezionale.

3) Responsabili di unità organizzative intermedie con elevata qualificazione

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance u.o. diretta (obj di progetto e obj di processo)	Declinazione di sottobiettivi trasversali all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di processo	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo incaricato di PO è responsabile
	2.2 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	3.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel <i>blue print</i>
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI⁴		Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dalla posizione nei confronti dei dipendenti in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte

4) Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	1.1 Obj di processo	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo è responsabile
	1.2 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	
2 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	2.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	2.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel <i>blue print</i>

⁴ Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia con posizione organizzativa non assumesse anche il ruolo di valutatore il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi

3 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI⁵	Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dal responsabile nei confronti dei dipendenti in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte
---	---

5) Professional, Educatore, Assistente sociale, Operatore Culturale, Tecnici, Addetto ai servizi operativi, Agente di Polizia locale, Addetto ai servizi amministrativi

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	1.1 Obj di u.o. o di gruppo di lavoro	Risultati di gruppo per la realizzazione di una o più prestazioni funzionali ad un obiettivo o sotto obiettivo e/o raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo è responsabile
	1.2 Eventuale obj specifico per il soggetto valutato	
2 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	2.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	2.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel <i>blue print</i>

⁵ Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia (o Responsabili di servizio e di ufficio) non assumesse anche il ruolo di valutatore il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi

Le competenze e le performance individuali

La misurazione della *performance* individuale prevede che, per il raggiungimento dei *target* stabiliti, il personale abbia le necessarie competenze, cioè le conoscenze, le capacità e le attitudini che permettono i comportamenti che determinano l'effettiva qualità dell'erogazione di un servizio. Per **competenza**, come è già stato detto in precedenza, s'intende una caratteristica intrinseca di un "individuo" che risulta legata causalmente a una performance individuale osservata che sia nella media attesa o superiore ai livelli desiderati. Le competenze attese sono definite dall'amministrazione per ciascuna famiglia professionale nei *blue print*, e sono raggruppate ed esplicitate nel dizionario delle competenze (per ciascun settore).

Nella tabella che segue sono riportate le competenze previste per ciascuna famiglia professionale, con il grado previsto per ciascuna voce.

	Famiglia professionale Competenza	Responsabile di struttura apicale (o di settore) - direttore	Responsabili di unità organizzative intermedie – con elevata qualificazione	Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)	Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio di F/O)	Professional	Educatore	Assistente sociale	Aiuto bibliotecario	Operatore Culturale	Tecnici	Addetto ai servizi amministrativi	Addetto ai servizi amministrativi in sportelli di F/O	Addetto ai servizi operativi	Agente di Polizia locale
1	Orientamento all'efficacia e all'efficienza	4	3	3	3	3					2		2	2	3
2	Ricerca informazioni			3	3		3		3	3	2	2	2	2	2
3	Influenza e impatto	4	3	3	3	3		3							3
4	Iniziativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3					2
5	Responsabilizzare le persone			3	3										
6	Creazione reti di contatto	3	3					2							
7	Monitoraggio della qualità	4	3			3		3	2	2	2	2		2	
8	Orientamento al cittadino e al servizio						3	3	3	3	2	2	3	2	3
9	Sicurezza di sé	4				3									
10	Empatia		4		3		4	4			3		3		
11	Decisionalità	4													
12	Cooperazione						2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	Flessibilità		4			3	3		3	3		2	3	2	1
14	Pensiero analitico	4	4	3	3			3				2	2		
15	Pensiero sintetico		4	3								2			

Finalità del sistema di valutazione

Il sistema e l'attività di valutazione hanno sicuramente molteplici finalità, quali il miglioramento delle prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali (e conseguentemente il miglioramento dei servizi dell'Ente), lo sviluppo del ruolo professionale dei dipendenti nei diversi ruoli e competenze, la fornitura di *input* oggettivi al sistema incentivante dell'azienda in base al quale decidere gli incentivi (incentivi, progressioni di carriera ecc.).

La valutazione è quindi uno strumento in grado di favorire la capacità di governo/autogoverno da parte dell'organizzazione, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali. Chiaramente perché ciò possa funzionare, la valutazione non deve essere intesa come mero adempimento contrattuale, bensì come processo che possa contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli consapevoli di valori e principi dell'organizzazione dell'ente e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

E' necessario che la valutazione del personale sia effettuata in modo formalizzato, prevedendo e facendo conoscere a tutti gli attori del processo (valutati e valutatori) gli obiettivi, i metodi e gli strumenti utilizzati. La sua valenza è anche organizzativa, perché permette di rendere chiari e trasparenti i ruoli e le responsabilità degli attori; in organizzazioni mature assume un ruolo essenziale il confronto e il dialogo tra valutatori e valutati.

La valutazione del personale, una volta formalizzata, si trasforma da un parere soggettivo ad una tecnica organizzativa che consente di rilevare e misurare le prestazioni e le caratteristiche professionali dei dipendenti con modalità comparabili e quindi omogeneizzabili. Si tratta di un processo periodico di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche "individuali" (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Il sistema di valutazione delle *performance* costituisce l'anello finale di una ideale catena rappresentata dai processi organizzativi propedeutici alla realizzazione di processi di valutazione delle risorse umane.

Principi e caratteristiche del processo di valutazione

Nella definizione del nostro sistema di valutazione è necessario avere ben chiari alcuni aspetti/concetti ben chiari, che ci hanno accompagnato nella stesura del sistema stesso.



Figura 4 principi per la costruzione del sistema di valutazione

Progettazione del sistema di valutazione orientato allo sviluppo professionale – la scelta e la stesura del metodo di valutazione è stata fatta ponendo attenzione che il metodo prescelto fosse in grado (stante la situazione e la maturità organizzativa della struttura) di soddisfare le specifiche esigenze organizzative dell'Ente.

Conoscenza e consapevolezza – ognuno degli attori del processo (valutati e valutatori) deve conoscere in modo chiaro i principi e le regole che disciplinano il sistema di valutazione adottato. Le modalità di valutazione, così come i parametri di valutazione devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile. Il sistema di valutazione si applica, con le differenze previste per ciascuna famiglia professionale, a tutto il personale dell'Ente, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, con la sola eccezione di coloro i quali sono entrati a far parte dell'organizzazione da meno di 3 mesi, per i quali il tempo trascorso nell'organizzazione non permette di procedere ad una corretta e consapevole valutazione. La scelta di regole omogenee e universalmente conosciute permette di stabilire non “in astratto” ma “in concreto”, non se un individuo è capace di fornire un rendimento qualitativamente e quantitativamente elevato, ma se ne è capace in funzione del ruolo svolto e della posizione ricoperta nell'organizzazione a cui appartiene.

Preventiva definizione dei valutatori – fermo restando il ruolo del Nucleo di Valutazione, nella scelta dei valutatori va posta particolare attenzione a due fattori: 1) la conoscenza, da parte dei valutati, di chi è il proprio valutatore; 2) l'individuazione del responsabile preposto alla valutazione in colui che di fatto è in grado di esprimere il miglior apprezzamento in merito al contributo offerto dal singolo individuo in quanto più vicino al singolo. L'adozione del principio “**valuta chi conosce**” potenzialmente colloca la funzione di responsabile preposto alla valutazione all'interno di quei ruoli organizzativi che comprendono attività di coordinamento di risorse umane o, al limite, che implicano la gestione di attività, anche di piccole entità, svolte da una singola persona. In termini pratici la funzione di valutazione, oltre ad essere assegnata indipendentemente dal fatto di trovarsi

in posizione di responsabili di uffici/servizi, deve essere affidata alle persone che meglio conoscono i dipendenti da valutare e che sono state a contatto con loro e con il loro lavoro abbastanza a lungo e vicino da poter formulare un giudizio su ogni fattore che si desidera includere nella valutazione. La regola della sovrapposizione tra “continuità valutativa” e “catena delle responsabilità gerarchiche” deve essere sempre monitorata ed adeguata alle scelte organizzative dell’Ente. In ogni caso, la valutazione è di fatto un atto del valutatore che necessita di approvazione (anche implicita) da parte del dirigente.

Trasparenza e chiarezza del processo di valutazione – il sistema di valutazione e le sue modalità applicative devono essere conosciute, o rese conoscibili, da tutti gli attori del processo. La sua applicazione deve essere monitorata, puntuale ed equa. L’equità comporta la necessità di trattare in modo differenziato situazioni diverse.

Nel processo valutativo, quindi, l’ente deve garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della *performance*, laddove “la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione [...] e dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti”.

Periodicità - deve essere assicurata la periodicità della fase di valutazione; questa caratteristica, legata al contenuto della stessa, va inserita in un processo sistematico, disciplinato secondo cadenze stabilite;

Conoscenza dei parametri di valutazione – all’inizio del periodo valutativo ciascun valutato deve essere messo a conoscenza degli obiettivi e dei parametri su cui sarà valutato. In particolare in relazione agli obiettivi (individuali, di gruppo, trasversali, ecc) questi devono essere:

- coerenti con gli obiettivi generali e con le linee strategiche dell’ente;
- raggiungibili in rapporto al tempo e alle risorse assegnate;
- misurabili sulla base di indicatori di tempo, qualità e quantità;
- chiari, ovvero facilmente identificabili;
- impegnativi e proporzionati alle caratteristiche e al livello di responsabilità del valutato;
- certificabili attraverso l’utilizzo di uno strumento di “certificazione” di obiettivi/risultati.

I parametri di valutazione devono essere chiaramente comunicati e resi disponibili al valutato. L’esplicitazione degli stessi deve essere fatta direttamente dal valutatore in sede di colloquio iniziale. Laddove il colloquio non sia fattibile per esigenze organizzative, il valutatore deve comunicare formalmente (anche a mezzo di e-mail all’indirizzo di posta elettronica interna, ove disponibile, negli altri casi con nota personale o collettiva) dove e da quale momento il valutato potrà individuare i parametri su cui sarà valutato, anche con rinvio alla “scheda di valutazione”, compilata ad inizio periodo, trovandovi anche gli indicatori utili a rendere chiari gli obiettivi; nel caso in cui il valutato chieda delucidazioni in merito alla stessa, il valutatore dovrà dare le necessarie indicazioni, anche attraverso un colloquio, entro 10 giorni dalla richiesta del dipendente.

Monitoraggio costante – attraverso l’utilizzo e l’implementazione degli strumenti di monitoraggio esistenti (quali i monitoraggi quadrimestrali degli obiettivi di progetto e di processo) o, laddove necessari, la creazione di nuovi strumenti di monitoraggio. Il monitoraggio costante della prestazione, nelle diverse declinazioni valutate, deve assicurare trasparenza e deve essere finalizzato al miglioramento delle prestazioni del valutato, correggendo laddove possibile comportamenti inadeguati al ruolo ricoperto. A tale fine il valutatore può richiedere di formalizzare momenti di confronto con il valutato. Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso

in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Le indicazioni sulla performance individuale possono essere anche date durante colloqui informali e destrutturati. Nel caso di un trend che possa far presumere una valutazione complessiva negativa (inferiore al 60% del punteggio disponibile) della *performance* resa dal dipendente, il colloquio è da considerarsi obbligatorio.

Valutazione finale – nella strutturazione della fase finale del processo di valutazione dovranno essere considerati diversi fattori, che insieme assicurano una gestione corretta del processo.

- Entro l'inizio della fase delle valutazioni devono essere disponibili i **report** e gli **indicatori** relativi al raggiungimento degli obiettivi, sia a livello di gruppo che individuale;
- La valutazione si può concludere, laddove richiesto dal dipendente o ritenuto opportuno dal valutatore, con un **colloquio di restituzione**, che abbia non tanto la finalità di motivare le valutazioni finali espresse, quanto quella di supportare il valutato nel miglioramento della propria prestazione. Il colloquio è obbligatorio in caso di valutazione complessiva negativa (inferiore al 60% del punteggio disponibile) della *performance* resa dal dipendente.

Il feed-back del sistema di valutazione - Il valore aggiunto di un sistema di valutazione moderno è la possibilità di sistematizzarne i risultati e di inserirli in un sistema di utilizzo razionale. Il *feed-back* in merito agli esiti della valutazione ai valutati, ma soprattutto ai valutatori, è un passo fondamentale da intraprendere per la maturazione del nostro sistema di valutazione, poiché costringe i valutatori a confrontarsi con la propria capacità di "giudizio" e con l'assunzione delle proprie responsabilità in campo di "governo" delle risorse umane. L'analisi nel tempo dei *trend* valutativi di alcuni *item* in uso nell'Ente permette:

- di **analizzare** gli **scostamenti** (positivi o negativi) rispetto ai risultati forniti dal valutato;
- di **individuare azioni organizzative, professionali e formative**, che favoriscano il miglioramento di ambiti o modalità di svolgimento dell'attività lavorativa non conformi alle aspettative;
- di **analizzare lo stile di direzione** del dirigente responsabile della valutazione da lui fatta.

È chiaro che un'evoluzione siffatta renderà sempre possibile l'individuazione di aree di ulteriore miglioramento, anche in presenza di risultati e prestazioni soddisfacenti. D'altro canto la gestione corretta del sistema porterà ad attribuire il livello massimo nella valutazione in maniera non generalizzata, rappresentando un punto a cui tendere e non potendo verificarsi come fenomeno.

Chi valuta; responsabilità; strumenti ecc.

Nel processo di valutazione sono coinvolti i seguenti attori:

Il Sindaco – in tema di valutazione del Segretario Generale:

- definisce i pesi relativi agli elementi che compongono i parametri di valutazione
- valuta i comportamenti organizzativi

Nucleo di Valutazione – in materia di valutazione:

- partecipa alla definizione ed alla revisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione e formula proposte per il suo sviluppo;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti ed all'Ispettorato per la funzione pubblica;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi individuati nel Titolo III del Decreto Legislativo 150/2009, nei contratti collettivi nazionali, nei contratti integrativi, nei regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- relativamente ai Direttori, valida la pesatura delle posizioni effettuata dal Segretario Generale e valuta la *performance* individuale collegata all'ambito organizzativo, sia di ente che di settore, al raggiungimento degli obiettivi individuali ed agli adempimenti di legge;
- relativamente al Segretario, valuta la *performance* individuale collegata all'ambito organizzativo di ente, al raggiungimento degli obiettivi individuali ed agli adempimenti di legge.
- esamina i ricorsi sulle valutazioni del personale dipendente per soli vizi attinenti la corretta applicazione degli adempimenti procedurali, sulla base dell'istruttoria operata dal servizio Organizzazione e Risorse Umane;
- può indicare al direttore di settore suggerimenti volti ad attivare interventi correttivi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, nonché richiedere elementi utili per una migliore conoscenza dell'attività posta in essere ai fini della successiva valutazione delle prestazioni;
- riesamina, in presenza del direttore interessato e in ordine alle controdeduzioni dallo stesso prodotte, il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, contestategli allo stesso contestate formalmente nell'ambito del procedimento di accertamento della responsabilità dirigenziale di cui al successivo art. 30 del presente regolamento, anche considerando la mancata assegnazione o la sospensione delle risorse già assegnate per la realizzazione degli obiettivi.

Comitato di direzione – cui compete:

- la validazione del processo di valutazione annuale delle performance individuali secondo le modalità stabilite dallo strumento di valutazione e al fine di assicurare omogenei livelli di

equità fra gli stili valutativi, nel rispetto dei principi del merito e dei criteri di significativa differenziazione dei giudizi;

- la valutazione congiunta di taluni elementi valutativi riferiti ai collaboratori che rivestono ruoli strategici all'interno del comune;
- la definizione, su proposta del Dirigente delle risorse umane, dei pesi relativi agli elementi che compongono i parametri di valutazione, eventualmente specificati per famiglia professionale.

Dirigenti dei Singoli Settori – esercitano le proprie competenze in merito alla valutazione, secondo i criteri e le modalità previsti dallo strumento di valutazione della performance individuale del personale assegnato alle strutture organizzative del proprio settore, garantendo direttamente e a mezzo dei soggetti valutatori, il rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le categorie, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

Servizio Organizzazione e Risorse Umane - La funzione del personale ha il compito:

- di definire, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione, e sovrintendere i processi di valutazione della performance individuale dei dipendenti del comune sulla base del sistema adottato nell'ente;
- ricevere ed istruire i ricorsi presentati dal personale, anche di qualifica dirigenziale.

Ufficio Programmazione, Controllo e Qualità e il Servizio Bilancio e Risorse finanziarie: quali interlocutori principali per la fornitura di report, dati e monitoraggi utili alla compilazione delle sezioni della scheda relative al perseguimento degli obiettivi assegnati.

Responsabile preposto alla valutazione: è colui che di fatto è in grado di esprimere il miglior apprezzamento in merito al contributo offerto dal singolo individuo in quanto più vicino al singolo; la valutazione è di fatto un atto del valutatore che necessita di approvazione da parte del dirigente

I valutati. Rappresentano i destinatari della valutazione.

Nella figura seguente, accanto ad ogni ambito valutativo sono indicate le fonti da cui attingere le informazioni per completare il percorso valutativo e i ruoli da coinvolgere.

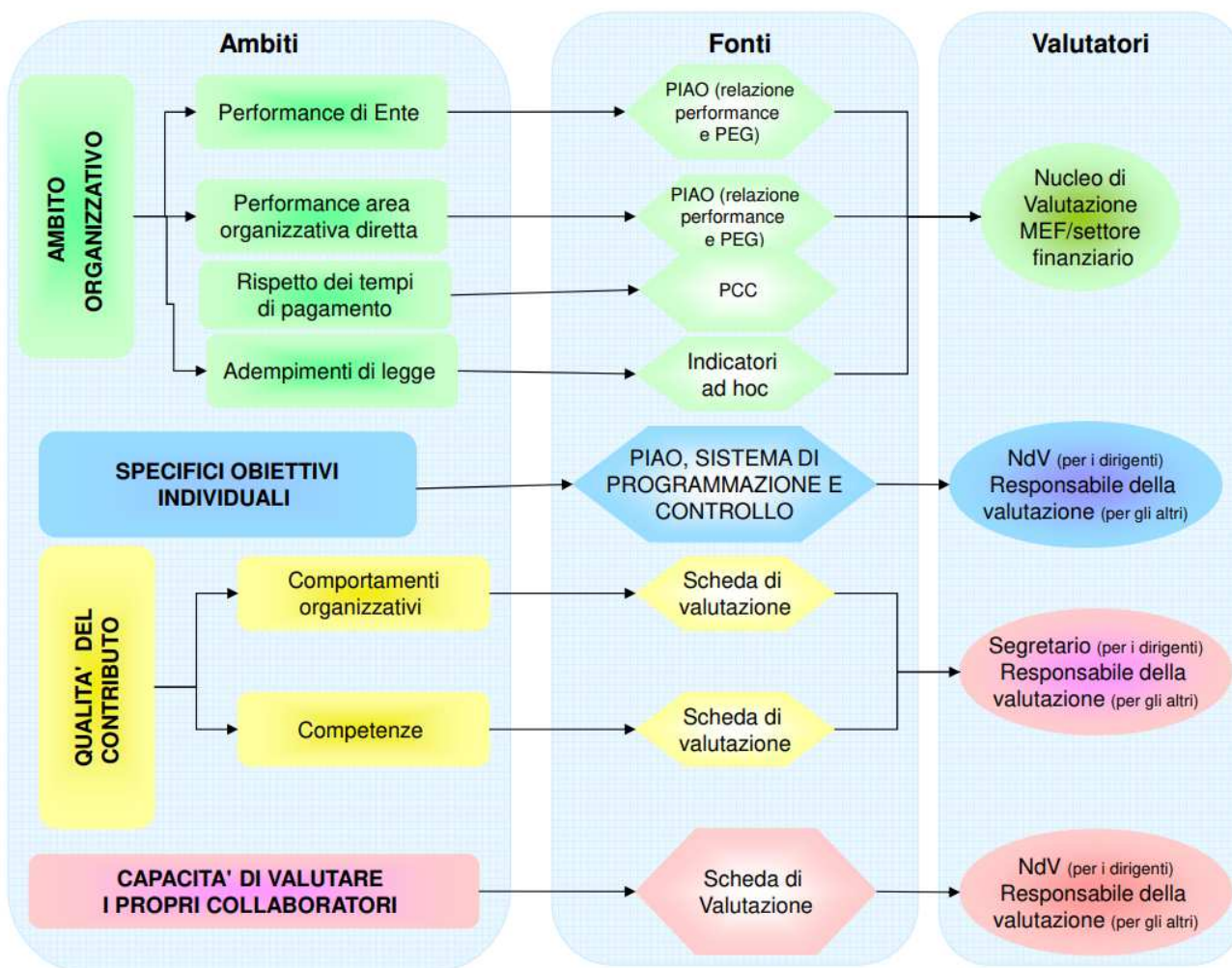


Figura 5 ruoli e fonti del sistema di valutazione

Scheda di valutazione: aree di valutazione, pesi ed elementi variabili

Le schede di valutazione sono costruite a partire dal Blue Print relativo alla famiglia professionale di riferimento. Le famiglie professionali individuate sono:

- Segretario Generale/comunale
- Responsabile di struttura apicale (o di settore) – direttore
- Responsabili di unità organizzative intermedie – con elevata qualificazione
- Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)
- Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio) in servizi di front-office
- Professional
- Tecnico
- Educatore
- Assistente Sociale
- Operatore Culturale
- Addetto ai servizi amministrativi
- Addetto ai servizi amministrativi in servizi di front-office
- Addetto ai servizi operativi
- Agente di Polizia Municipale

Il "giudizio" di valutazione (che per sintesi definiremo IPI – indicatore di performance individuale) è costruito mettendo in correlazione:

- i singoli piani di valutazione in relazione alla famiglia professionale a cui ci si riferisce,
- il peso attribuito ad ogni piano e fattore, così come definiti annualmente, entro un *range* prefissato..

Piano di valutazione		Segretario Generale		Responsabile di struttura apicale (o di settore) - direttori		Responsabili di unità organizzative intermedie con posizione		Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)		Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio) con gestione di gruppi di lavoro in uffici di front-office		Professional		Assistente Sociale	
		Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance di Ente	20-40		60	5-10%	50									
	1.2 Performance area organizzativa diretta				40-65%										
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di gestione	20-40			10-25%										
	2.2 Obj di progetto(peg o p.d.o.) e progetti trasversali			30%											
	2.3 Obj di rispetto dei tempi di pagamento														
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	30		30	50-70%	25		20-30		20-30		40-60		40-70	
	3.2 competenze				30-50%	15		20		20		20		20	
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI [1]		10		10		10		10		10					
Totale punti a disposizione		100		100		100		100		100		100		100	
5 - ADEMPIMENTI DI LEGGE		incide sulla retribuzione di risultato secondo le modalità previste dalla vigente normativa o dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi vigente		incide sulla retribuzione di risultato secondo le modalità previste dalla vigente normativa o dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi vigente											

[1] Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia con elevata qualificazione o Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia (o Responsabili di servizio e di ufficio) non assumesse anche il ruolo di valutatore il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi

Piano di valutazione		Tecnico		Educatore		Aiuto bibliotecario		Operatore Culturale		Addetto ai servizi amministrativi		Addetto ai servizi amministrativi in sportelli di front-office		Addetto ai servizi operativi		Agente di Polizia Municipale	
		Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance di Ente																
	1.2 Performance area organizzativa diretta																
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di gestione																
	2.2 Obj di progetto(peg o p.d.o.) e progetti trasversali	10-40		10-40		10-40		10-40		10-40		10-40		10-40		10-40	
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	40-70		40-70		40-70		40-70		40-70		40-70		40-70		40-70	
	3.2 competenze	20		20		20		20		20		20		25		20	
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI [1]																	
Totale punti a disposizione		100		100		100		100		100		100		100		100	
5 - ADEMPIMENTI DI LEGGE																	

Nella valutazione sarà utilizzata una scala a 8 gradi:

I	M	DM	IMG	A	PCA	SI	BEN
(inadeguato)	(mediocre)	(da migliorare)	(in miglioramento)	(adeguato)	(più che adeguato)	(significativa)	(benchmark)
0% dei punti disponibili	20% dei punti disponibili	40% dei punti disponibili	60% dei punti disponibili	70% dei punti disponibili	85% dei punti disponibili	93% dei punti disponibili	100% dei punti disponibili

I giudizi sopra espressi devono essere così declinati:

inadeguato	il comportamento e/o il risultato sono assolutamente insoddisfacenti e totalmente inadeguati al ruolo ricoperto
mediocre	il comportamento e/o il risultato sono insoddisfacenti e parzialmente inadeguati al ruolo ricoperto; è possibile operare solo in situazioni standardizzate e non in modo totalmente sufficiente
da migliorare	il comportamento e/o il risultato sono al di sotto delle aspettative e non risultano totalmente adeguati a quanto richiesto dal ruolo ricoperto e sono migliorabili
in miglioramento	l'attività prestata è sufficientemente adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, anche se i risultati non sempre sono adeguati alle aspettative
adeguato	l'attività prestata è adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. Il valutato, cioè, agisce correttamente il proprio ruolo, agendo in modo corretto
più che adeguato	l'attività prestata è adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. Il valutato agisce correttamente il proprio ruolo ed esprime un livello più che adeguato nell'agire quotidiano; l'obiettivo atteso è conseguito con risultati positivi, anche se non vi sono grossi spunti di miglioramento ed implementazione alla gestione del ruolo
significativa	l'attività prestata è più che adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, che è sentito e gestito in modo corretto. Il valutato esprime un buon livello nell'agire quotidiano, cioè dando spunti di miglioramento alla gestione del ruolo
benchmark	l'attività prestata non è solamente adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, il valutato pone in atto comportamenti e azioni che superano quanto ordinariamente richiesto e dimostrano la capacità di gestire ruolo e attività superiore a quanto richiesto ordinariamente. L'azione è tale da poterla porre ad esempio in un'ottica di benchmark

Con le dovute peculiarità connesse alla famiglia professionale considerata, la scheda di valutazione è suddivisa nelle seguenti aree:

Area 1 Performance organizzativa – quest'area è composta da due sottoaree:

- **Performance di Ente** – il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione come rilevato dal sistema di monitoraggio e controllo;
- **Performance dell'area diretta** – il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione come rilevato dal sistema di monitoraggio e controllo;

Area 2 Specifici obiettivi individuali – per ogni obiettivo assegnato saranno evidenziati il contenuto, il peso e i parametri quali/quantitativi di valutazione. Nella valutazione delle seguenti famiglie professionali: Tecnico, Educatore, Assistente Sociale, Operatore Culturale, Addetto ai servizi amministrativi, Addetto ai servizi operativi e Agente di Polizia Municipale, la valutazione

degli obiettivi sarà effettuata applicando la scala parametrica a 8 giudizi sopra riportata; in questo modo sarà possibile valutare l'effettivo apporto del singolo valutato al raggiungimento dell'obiettivo predefinito.

Area 3.1 Comportamenti organizzativi – le aree valutate sono quelle desunte dal *blue print* di ciascuna famiglia professionale e valorizzati secondo la scala parametrica su 8 gradi.

Area 3.2 Competenze – anche in questo caso, la valutazione sarà effettuata secondo una scala a otto gradini. Per la valutazione di quest'area è importante fare riferimento a quanto indicato all'interno della guida per la valutazione delle competenze. In essa sono indicati il significato dei termini impiegati specificati per livelli attesi.

Area 4 Capacità di valutare i propri collaboratori – il valore è definito secondo la scala valutativa sopra espressa. Nella valutazione vengono considerati 2 fattori: 1) l'andamento valutazioni nell'area di riferimento per il periodo di riferimento; 2) i ricorsi presentati/accolti nel triennio di riferimento precedente all'anno valutativo

Area 5 Adempimenti di legge – Sono riportati gli adempimenti previsti dalla normativa vigente che, pur non costituendo ambito di valutazione, incidono sulla retribuzione di risultato del Segretario Generale e dei Direttori, È previsto un apposito paniere di adempimenti riferiti alle due categorie.

Gli adempimenti sono distinti in tre sezioni:

- adempimenti il cui mancato rispetto preclude l'erogazione del risultato
- adempimenti il cui mancato rispetto incide sull'erogazione del risultato secondo una percentuale prevista dalla norma di riferimento
- adempimenti il cui mancato rispetto incide sull'erogazione del risultato, senza che la percentuale sia prevista dalla norma di riferimento – per questa tipologia sarà definita dal Nucleo di valutazione la percentuale da applicare in sede di valutazione finale ed in ragione della gravità dell'inadempimento.

Posizionamento del personale nelle fasce di merito

La differenziazione retributiva in fasce così determinata e prevista dagli articoli 19 - commi 2 e 3 - e 31 - comma 2 - del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dall'art. 6 – comma 1 - del D.Lgs. n. 141/2011, ad eccezione dei casi di cui al precedente comma 1, si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

Laddove l'Ente allocasse nel fondo per le risorse decentrate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111 per queste ultime risorse si applicherà la suddivisione in fasce di merito, secondo quanto indicato nell'appendice 1 "Disciplina della premialità" del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Per il personale dipendente e dirigente del comune (se il numero di quelli in servizio a tempo indeterminato è superiore a 5) il regolamento definirà le fasce di merito in cui saranno collocati i lavoratori in relazione al punteggio "normalizzato" ottenuto nella valutazione della performance individuale. La normalizzazione non riguarderà il personale dirigente, essendo unico il valutatore. La contrattazione collettiva decentrata integrativa definirà la quantità di risorse da destinare a ciascuna delle fasce stabilite con il solo vincolo di destinare alla fascia di merito più elevata la prevalenza delle risorse disponibili per la premialità della performance individuale.

Disposizioni generali

1. Il diritto alla valutazione

Hanno diritto alla valutazione i dipendenti in servizio a tempo indeterminato che abbiano prestato servizio nell'anno di riferimento per almeno 3 mesi effettivi; i dipendenti in servizio a tempo determinato e il personale in servizio con contratto di formazione e lavoro hanno diritto alla valutazione se hanno prestato servizio nell'anno di riferimento per almeno 3 mesi continuativi. In considerazione delle peculiarità del ruolo e della immediata operatività richiesta alle figure apicali, il diritto alla valutazione per il Segretario Generale e i Dirigenti dell'Ente è definito in almeno 2 mesi effettivi di servizio.

Al fine di poter contemperare il suddetto principio a quanto indicato nella legislazione in materia di maternità e dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, i lavoratori che abbiano fruito del congedo di maternità, paternità o parentale, che siano stati assenti per terapie salvavita o che a causa di infortuni sul lavoro non abbiano raggiunto i 3 mesi di servizio effettivo nell'anno di riferimento, saranno così valutati:

- con riferimento agli ambiti di valutazione relativi all'**ambito organizzativo** e agli **specifici obiettivi individuali** verrà assegnato di default un punteggio pari al 70% di quello massimo attribuibile in ciascun ambito;
- con riferimento all'ambito di valutazione relativo alla **qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali** dovrà essere attribuito il giudizio dal valutatore;
- relativamente alle famiglie professionali "**responsabile di struttura apicale (o di settore) – direttori, responsabili di unità organizzative intermedie con elevata qualificazione e responsabili di unità organizzative intermedie (o responsabili di servizio e di ufficio)**" con

riferimento all'ambito di valutazione relativo alla **capacità di valutare i propri collaboratori** laddove il valutato mantenga il ruolo di valutatore dovrà essere attribuito il giudizio dal valutatore, nel caso al valutato non fosse attribuito tale ruolo il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi;

I dipendenti assenti per altri motivi (quali comando o aspettativa) che non abbiano raggiunto i 3 mesi di servizio effettivo nell'anno di riferimento, non saranno valutati.

2. Casi di cessazione del valutatore

In caso di cessazione del dirigente e/o del valutatore nel corso dell'anno saranno seguite le sotto indicate disposizioni:

a. Cessazione del valutatore non dirigente.

Nel caso in cui il valutatore, non appartenente alla qualifica dirigenziale cessi in corso d'anno, la valutazione sarà svolta:

- a) dal sostituto dello stesso dipendente, laddove assunto da almeno 6 mesi, in servizio sia al momento della chiusura dell'anno di riferimento, che dell'apertura del processo di valutazione, sempre che formalmente nominato valutatore per l'anno interessato dalla valutazione
- b) dal dirigente di settore, qualora il precedente valutatore non sia stato sostituito

b. Cessazione del dirigente.

Nel caso in cui il dirigente cessi dal servizio in corso d'anno, la valutazione sarà effettuata:

- a) dal sostituto dello stesso, laddove assunto da almeno 6 mesi, in servizio al momento sia della chiusura dell'anno di riferimento, che dell'apertura del processo di valutazione
- b) dal dirigente che ha avuto in carico la gestione del settore in qualità di facente funzioni per almeno 6 mesi, anche se non più incaricato delle facenti funzioni al momento dell'apertura del processo di valutazione, sempre che non ci si ritrovi nell'ipotesi sub a)
- c) in caso eccezionale e residuale, dal Direttore del personale, nel caso in cui vi sia un responsabile della valutazione formalmente nominato, come sola presa d'atto del rispetto formale della procedura di valutazione.

Nell'ipotesi che la cessazione dal servizio del direttore avvenga decorso almeno un semestre, lo stesso dovrà provvedere a consegnare al servizio Organizzazione e Risorse Umane una relazione in merito alle fasi salienti del processo di valutazione del personale assegnato al momento della cessazione. Tale relazione sarà poi consegnata dal servizio al soggetto competente alla valutazione.

c. Cessazione del segretario generale in corso d'anno.

Nel caso in cui in corso d'anno cambi la figura del segretario, la valutazione delle competenze dei direttori sarà effettuata dal segretario che avrà maturato la maggior permanenza nell'Ente nell'anno di riferimento. Nel caso in cui la permanenza nell'anno sia stata di pari durata, la valutazione sarà effettuata dal segretario cessato che provvederà a consegnare, altresì, al servizio Organizzazione e Risorse Umane, una breve relazione, anche formata da un semplice report di dati estratti dai sistemi di programmazione e controllo presenti nell'ente, in merito allo stato di attuazione degli obiettivi.

Tale ultima relazione sarà poi consegnata dal servizio al soggetto competente alla valutazione.

d. Riorganizzazione interna infrannuale.

Nel caso in cui nel Comune sia effettuata una riorganizzazione, che comporti l'assegnazione di uffici o servizi ad altra direzione o una diversa collocazione interna al settore, la valutazione sarà fatta dal nuovo responsabile o dal nuovo dirigente. Il dirigente o il valutatore che ha avuto in carico la gestione del settore/servizio per almeno 4 mesi, anche se non più incaricato delle facenti funzioni al momento dell'apertura del processo di valutazione, effettuerà una prima valutazione del personale utilizzando le schede di valutazione del software dedicato; una volta effettuata tale pre-valutazione, spetterà al direttore o valutatore incaricato al momento dell'apertura delle valutazioni di completare il processo valutativo.

Procedure di conciliazione

Nell'ambito del sistema di valutazione delle performance individuali, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti in termini di processo e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, con particolare riferimento a quanto contenuto nell'art. 410 c.p.c., in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3, D.Lgs. 150/2009 all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n.183, è possibile presentare ricorso per vizi procedurali (il c.d. ricorso formale) sulla valutazione al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla formalizzazione della valutazione (che avviene mediante invio da parte del Servizio Organizzazione e Risorse Umane della comunicazione ai valutati di visibilità della propria scheda nell'apposito sistema informatizzato della valutazione). Il Nucleo di valutazione decide entro 30 giorni, previa istruttoria del succitato servizio e, laddove accetti il ricorso, provvede a eliminare il vizio formale.

Periodo di osservazione: Il periodo di osservazione interessato dalla valutazione copre l'arco temporale che si estende dal 1° gennaio al 31 di dicembre dell'anno di riferimento.

Le macrofasi che scandiscono il processo sono:

1. L'avvio del processo di valutazione
2. Verifica intermedia
3. Valutazione finale
4. La definizione del punteggio
5. Criteri per la differenziazione delle valutazioni

1. L'avvio del processo di valutazione.

Entro la prima metà del mese di gennaio i Dirigenti provvederanno ad individuare all'interno del proprio settore i preposti alla valutazione; a tale scopo, e per ottimizzare le comunicazioni, il servizio organizzazione provvederà ad inviare, entro il 31 dicembre di ogni anno, uno schema contenente i nominativi dei valutatori dell'anno precedente per la conferma o la modifica e, una volta ricevuta la risposta del direttore, a darne indicazione nell'apposito sistema informatizzato.

Entro il mese di gennaio di ciascun anno si provvederà alla **definizione** dei **pesi** relativi agli elementi che compongono i parametri di valutazione, eventualmente specificati per famiglia professionale, e dei comportamenti organizzativi valutati nell'anno. La definizione dei pesi e l'individuazione dei comportamenti è effettuata:

- per il Segretario Generale: dal Sindaco
- per i Dirigenti: dal Segretario Generale
- per il restante personale: dal Comitato di Direzione

L'**avvio** della **procedura** di valutazione avverrà, di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione con comunicazione formale ai Direttori, contestualmente a tutti i dipendenti sarà data comunicazione dell'avvio delle procedure. L'avvio della procedura presuppone che i valutatori (il Segretario Generale su proposta del Nucleo di Valutazione per i dirigenti) compilino la parte della scheda con l'inserimento degli obiettivi individuali assegnati ai valutati e la compilazione delle altre parti variabili della scheda influenti sul procedimento di valutazione. L'ufficio gestione risorse umane monitora l'andamento della presente fase, segnalando al segretario generale eventuali inadempienze.

L'assegnazione degli obiettivi oggetto della valutazione, formalizzata nelle schede di valutazione, rappresenta il risultato dell'attività di programmazione. In ogni scheda di valutazione devono essere individuati due comportamenti organizzativi, diversi da quelli predefiniti per famiglia professionale, che sono scelti tra quelli disponibili e riferiti al dipendente valutato e alla sua attività professionale.

In questa fase, gli attori del processo possono essere supportati dal servizio Organizzazione e Risorse Umane nel chiarire i punti critici relativi all'applicazione della metodologia (come si compila la scheda, quali ambiti poter modificare, etc.).

La presente fase si chiude dando evidenza nel sistema informativo dell'avvenuta conoscenza delle schede da parte degli attori coinvolti nel processo.

Il rispetto dei termini nell'assegnazione degli obiettivi e la correttezza formale delle schede, anche in considerazione delle implicazioni che il possibile mancato rispetto comporta, sono considerati ai fini della valutazione del valutatore. Alla scadenza dei termini, il servizio organizzazione e risorse umane estrarrà i dati relativi al rispetto o meno dei suddetti aspetti e ne darà copia ai dirigenti interessati e al Nucleo di Valutazione. Il mancato rispetto dei termini previsti e/o la mancata correttezza formale delle schede dovrà essere considerato nell'espressione del giudizio relativo ai comportamenti organizzativi.

Segretario Generale

In questa fase avviene la definizione degli obiettivi di risultato da raggiungere. Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la definizione della scheda di valutazione, sia per quanto riguarda gli obiettivi di risultato attesi, sia relativamente all'assegnazione dei comportamenti organizzativi. Questa fase può avvenire a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il Segretario e il Sindaco.

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere gli impegni in termini di risultati attesi;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali assegnati.

Direttori

In questa fase avviene la definizione degli obiettivi di risultato da raggiungere. Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la definizione della scheda di valutazione, sia per quanto riguarda gli obiettivi di risultato attesi, sia relativamente all'assegnazione dei comportamenti organizzativi; questa fase avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il VALUTATO e il VALUTATORE (il Nucleo di valutazione può delegare tale fase al Segretario Comunale nella sua veste di Presidente).

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere e formalizzare gli impegni reciproci in termini di risultati attesi;
- negoziare una diversa articolazione delle risorse assegnate alla struttura;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali assegnati.

Il processo di individuazione degli obiettivi individuali, anche ai fini della valutazione della performance organizzativa, deve necessariamente tener conto delle attività dell'area organizzativa, della significatività dei risultati attesi e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

Restante personale

Il valutatore provvede ad assegnare ai propri collaboratori gli obiettivi di risultato, formalizzandoli nella scheda di valutazione.

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere gli impegni in termini di risultati attesi;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali assegnati.

2. Verifica intermedia

In questa fase si effettua la verifica intermedia, dopo almeno un semestre dall'assegnazione, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e dei comportamenti attesi.

Nel caso di un *trend* che possa far presumere una valutazione complessiva negativa (inferiore al 60% del punteggio disponibile) della *performance* resa dal dipendente, il valutatore è tenuto obbligatoriamente ad effettuare un colloquio.

Segretario Generale

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il permanere delle condizioni previste al momento di definizione degli obiettivi assegnati al valutato;
- predisporre, qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi

Direttori

Il Nucleo di Valutazione, acquisito dal servizio di programmazione e controllo i report quadrimestrali (o dei primi due quadrimestri) di Settore del monitoraggio degli obiettivi di progetto e di processo, può invitare, con nota, i direttori ad un colloquio in contraddittorio.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare le condizioni di scenario assunte in fase di pianificazione degli obiettivi;
- predisporre, qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi;

Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Il dirigente è **tenuto** a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati, al fine di poter permettere un eventuale aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione (così come definito dall'art. 10 comma 3 del D.Lgs. 150/2009 in tema di piano della *performance*).

Restante personale

Il valutatore può richiedere di formalizzare momenti di confronto con il valutato durante il periodo di valutazione. Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Le indicazioni sulla *performance* individuale possono essere anche date durante colloqui informali e destrutturati.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il permanere delle condizioni previste al momento di definizione degli obiettivi assegnati al valutato;
- predisporre, qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi

3. Verifica finale

In questa fase avviene la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- verificare la crescita professionale in relazione ai comportamenti attesi assegnati;

La presente fase si conclude con l'attribuzione del punteggio a ciascun ambito, sia di risultato che di comportamento, e la presa d'atto direttamente sul *software* dedicato ovvero la sottoscrizione, per i dipendenti che non possono utilizzare una postazione informatica, da parte degli attori coinvolti nel processo della scheda di valutazione.

Una volta chiuso il processo e successivamente sia alla validazione delle schede di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione e/o dei direttori di settore e sia alla comunicazione ai dipendenti di visibilità della propria scheda nel sistema informatizzato, il servizio organizzazione e risorse umane provvederà all'archiviazione informatizzata delle stesse.

Al fine di evitare perdite di documentazione, le schede cartacee, debitamente sottoscritte relative ai servizi che non possono utilizzare il *software* per la visualizzazione delle stesse, saranno raccolte dalla segreteria di ogni singolo settore e consegnate all'Ufficio Gestione Risorse Umane (solo ad elenco esaurito) entro il termine di trenta giorni dalla conclusione del processo di valutazione.

Il rispetto dei termini nella valutazione, anche in considerazione delle implicazioni che il mancato rispetto comporta, sono considerati ai fini del giudizio sul valutatore. Alla scadenza dei termini di seguito indicati, il servizio organizzazione e risorse umane estrarrà i dati relativi al rispetto o meno dei termini di valutazione e ne darà copia ai dirigenti interessati e al Nucleo di Valutazione. Fatte salve diverse comunicazioni scritte effettuate dai dirigenti al servizio organizzazione e risorse umane, i termini da considerarsi sono quelli dati dal servizio stesso.

Il mancato rispetto dei termini previsti dovrà essere considerato nell'espressione del giudizio relativo alla "capacità di valutare".

Personale (con esclusione dei Direttori e del Segretario Generale)

Il **termine** per la definizione dei giudizi valutativi e la **compilazione** delle schede è fissato, per tutti i valutatori in 35 giorni dalla nota con la quale il Servizio Organizzazione e Risorse Umane avvia il processo. Il processo è avviato entro 10 giorni dalla certificazione dei dati del monitoraggio relativo al Piano della Performance. Chiaramente al fine di consentire al servizio l'elaborazione dei dati e la predisposizione delle relative graduatorie, entro l'inizio della fase della valutazione devono essere disponibili tutti i **report** e gli **indicatori** relativi al raggiungimento degli obiettivi, sia a livello di gruppo che individuale.

Il termine di 35 giorni, entro cui concludere la compilazione e validazione delle schede è distinto in due sotto fasi:

- la prima fase della durata di 20 giorni dalla nota con la quale il Servizio Organizzazione e Risorse Umane avvia il processo è destinata alla compilazione delle schede di valutazione ad opera di ciascun valutatore, con l'apposizione del visto;
- i successivi 15 giorni sono dedicati alla validazione ad opera del Direttore di settore della valutazione operata come indicato precedentemente ed ai colloqui di restituzione, da effettuarsi dopo la validazione del direttore.

Fermo restando il termine massimo di 35 giorni, ciascun direttore, previa comunicazione al servizio organizzazione e risorse umane, può modificare la durata delle due fasi succitate in relazione alla propria organizzazione interna.

Nel caso di valutazioni operate direttamente da direttore di settore la suddivisione del periodo di 35 giorni come indicato nel paragrafo precedente, non trova applicazione.

La valutazione si deve concludere, laddove richiesto dal dipendente o ritenuto opportuno dal valutatore, con un **colloquio di restituzione** in contraddittorio fra VALUTATO e il VALUTATORE, che abbia non tanto la finalità di motivare le valutazioni finali espresse, quanto quella di supportare il valutato nel miglioramento della propria prestazione. Il colloquio è obbligatorio in caso di valutazione negativa (inferiore al 60% del punteggio disponibile) della *performance* resa dal dipendente.

Il Servizio Organizzazione e Risorse Umane elabora i dati e prepara il **report** per la Direzione del Personale e il Comitato di Direzione. Entro 5 giorni Ricevuta la convalida dal Comitato di Direzione, il servizio comunicherà ai diretti interessati, a mezzo messaggio di posta elettronica, gli esiti del processo di valutazione.

Direttori

Il **termine** per la definizione dei giudizi valutativi e la **compilazione** delle schede da parte del Nucleo di valutazione è fissato in 45 giorni dalla nota con la quale il Servizio Organizzazione e Risorse Umane avvia il processo. Il processo è avviato entro 10 giorni dalla certificazione dei dati del monitoraggio relativo al Piano della Performance. Chiaramente al fine di consentire al servizio l'elaborazione dei dati e la predisposizione delle relative graduatorie, entro l'inizio della fase della valutazione devono essere disponibili tutti i **report** e gli **indicatori** relativi al raggiungimento degli obiettivi, sia a livello di gruppo che individuale.

La valutazione si deve concludere, laddove richiesto dal dipendente o ritenuto opportuno dal valutatore, con un **colloquio di restituzione** in contraddittorio fra il VALUTATO e il SEGRETARIO GENERALE, che abbia non tanto la finalità di motivare le valutazioni finali espresse, quanto quella di supportare il valutato nel miglioramento della propria prestazione. Il colloquio è obbligatorio in caso di valutazione negativa (inferiore al 60% del punteggio disponibile) della *performance* resa dal dipendente.

Ricevuta la convalida dal Segretario Generale, il Servizio Organizzazione e Risorse Umane comunicherà ai diretti interessati, a mezzo messaggio di posta elettronica, gli esiti del processo di valutazione.

Segretario Generale

Il **termine** per la definizione dei giudizi valutativi e la **compilazione** delle schede da parte del Nucleo di valutazione è fissato in 30 giorni dalla nota con la quale il Servizio Organizzazione e Risorse Umane avvia il processo. Il processo è avviato immediatamente dopo la chiusura della valutazione dei direttori.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal Sindaco, il quale si può avvalere del personale del Servizio Organizzazione e Risorse Umane per l'inserimento dei dati nel supporto informatico. I restanti elementi oggetto di valutazione sono esaminati dal Nucleo di Valutazione, successivamente all'inserimento della valutazione sui comportamenti organizzativi.

Ricevuta la convalida dal Nucleo di Valutazione, il Servizio Organizzazione e Risorse Umane comunicherà al Segretario Generale, a mezzo messaggio di posta elettronica, gli esiti del processo di valutazione.

La definizione del punteggio

Oggetto della valutazione è la prestazione fornita dall'individuo in un arco temporale definito.

Il punteggio complessivo è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione degli obiettivi di risultato e di quello relativo agli obiettivi di comportamento e (per i direttori) competenze.

La valutazione della performance mira a realizzare una correlazione tra i risultati ed i contributi forniti all'organizzazione e le ricompense che l'organizzazione medesima appresta in modo differenziato a seconda del contributo prestato.

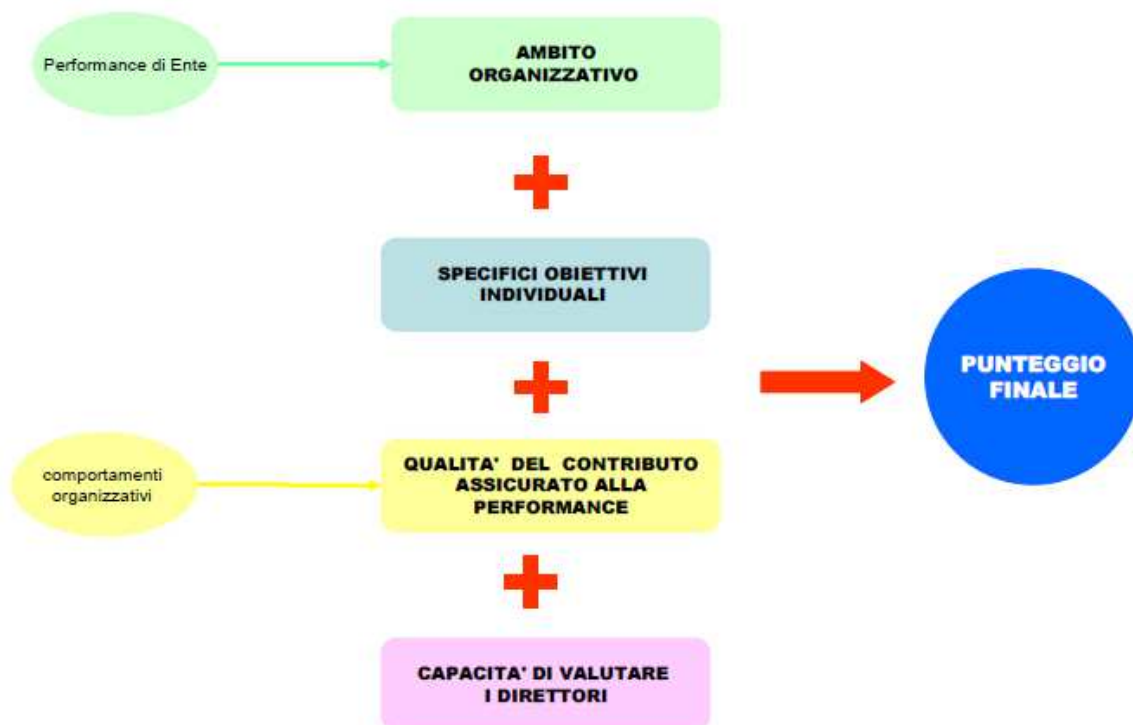
Si evidenzia che tali punteggi dovranno consentire di predisporre graduatorie generali di Ente, il che richiede un indispensabile grado di differenziazione.

Qui di seguito sono riportate le modalità di definizione dei punteggi finalizzati alle prestazioni e alle progressioni.

a. Prestazioni

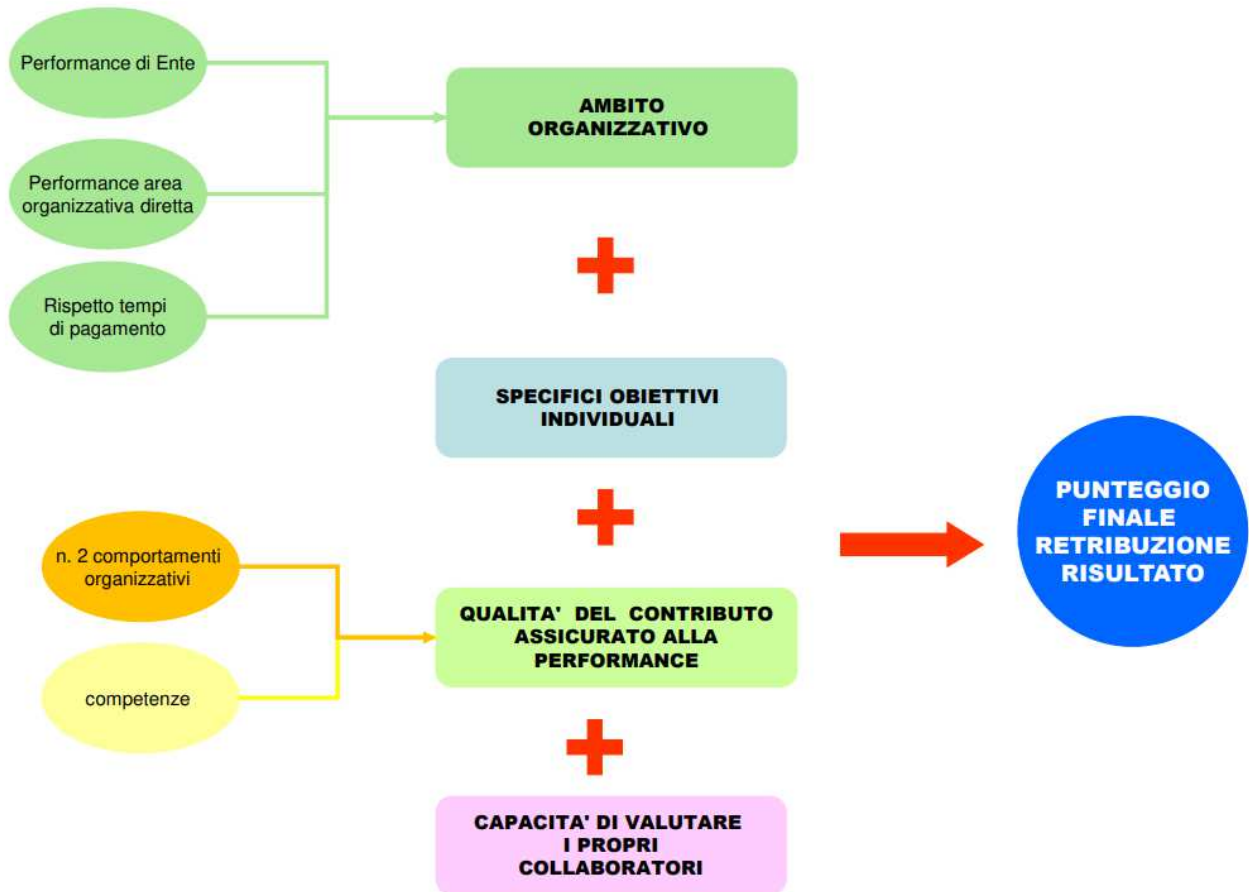
Segretario Generale

Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del segretario generale al fine dell'erogazione della retribuzione di risultato prevista.



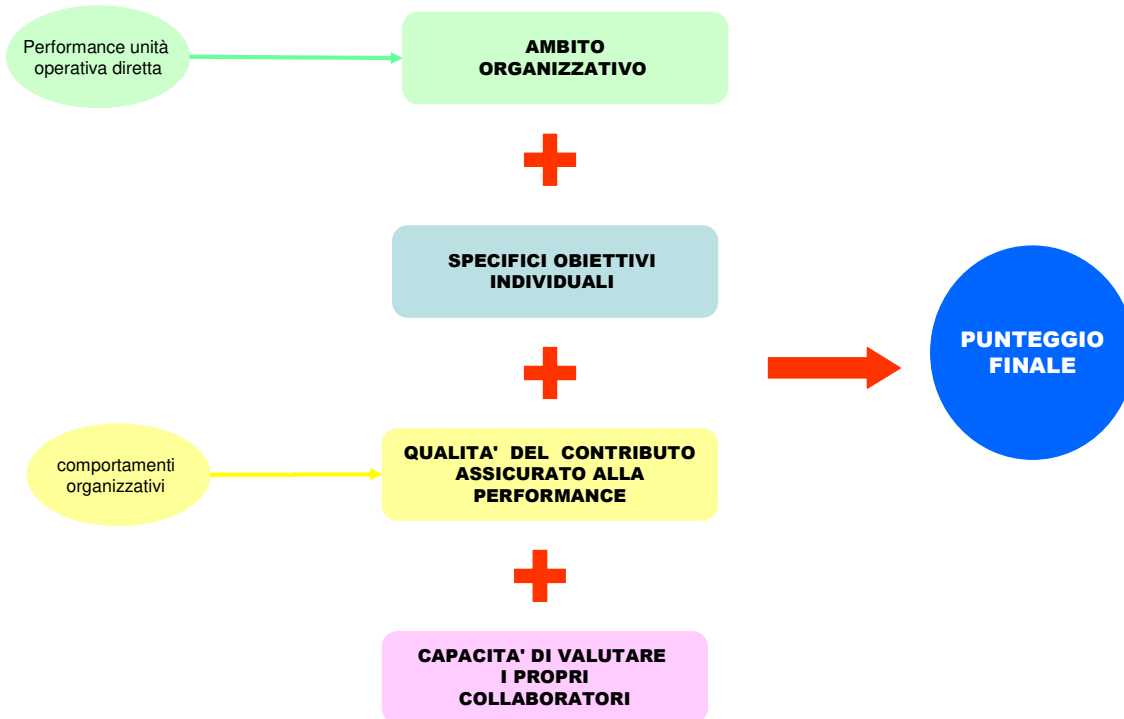
Direttori

Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del personale dirigenziale al fine dell'erogazione della retribuzione di risultato prevista nel contratto sottoscritto la amministrazione e dipendente.



Elevate Qualificazioni

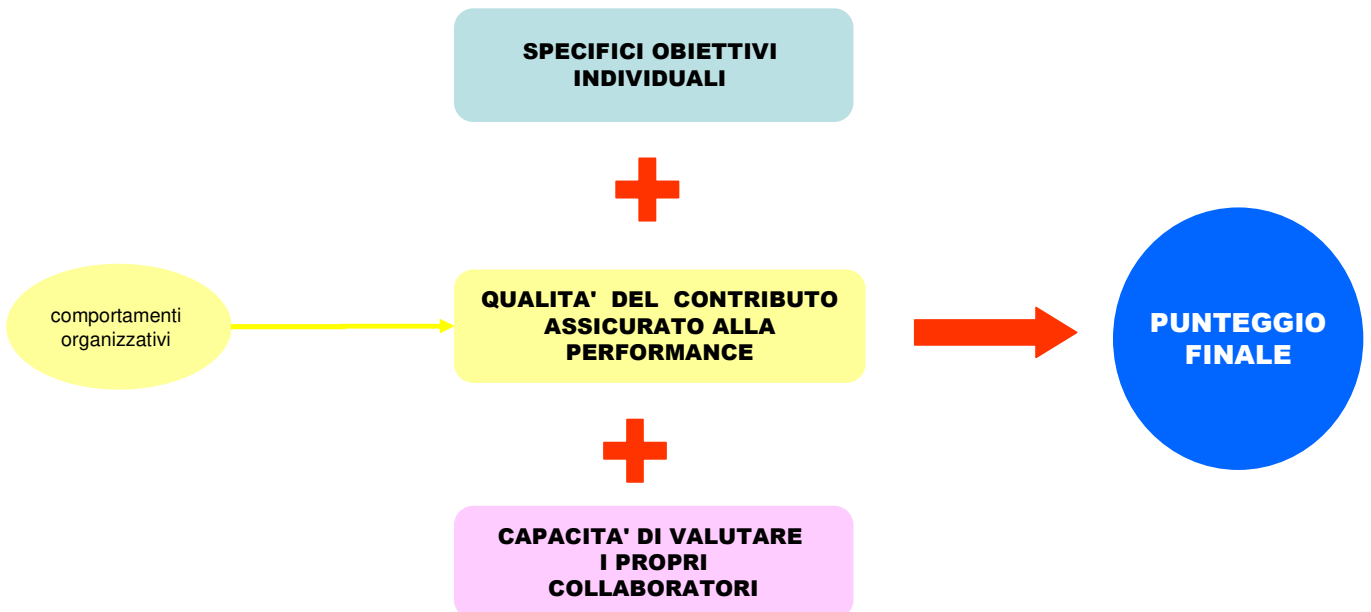
Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del personale dell'area delle posizioni organizzative al fine dell'erogazione della indennità di risultato prevista nel contratto sottoscritto la amministrazione e dipendente.



Restante personale

Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del personale al fine dell'erogazione del compenso incentivante la produttività.

Responsabili di unità organizzative intermedie (con responsabilità di valutazione)



Altre famiglie professionali e Responsabili di unità organizzative intermedie senza responsabilità di valutazione



b. Progressioni economica all'interno delle aree

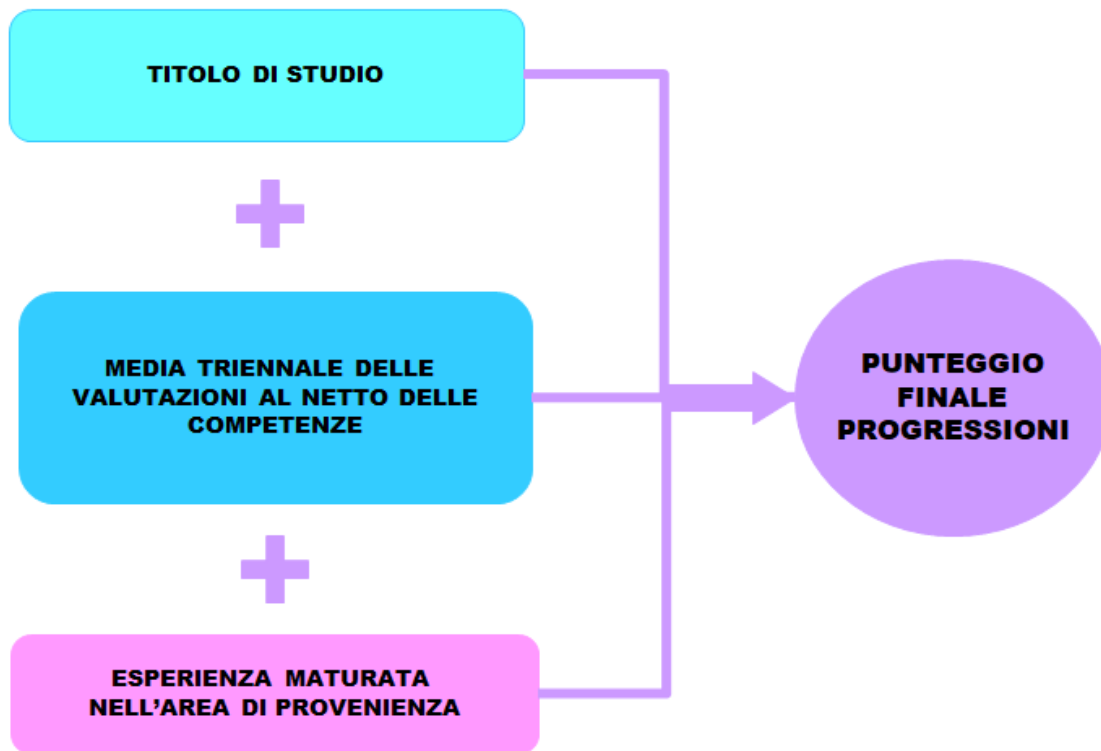
La progressione economica costituisce lo strumento principale per riconoscere la professionalità acquisita attraverso la costruzione di un percorso di carriera economica all'interno di ogni area professionale. Ai fini della attribuzione della progressione economica, sulla base di quanto contenuto nel CCNL e nel CCDI vigenti, si tiene conto anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento. Il sotto indicato sistema di calcolo del punteggio si applica a tutto il personale dell'ente, con esclusione di quello appartenente alla qualifica dirigenziale.



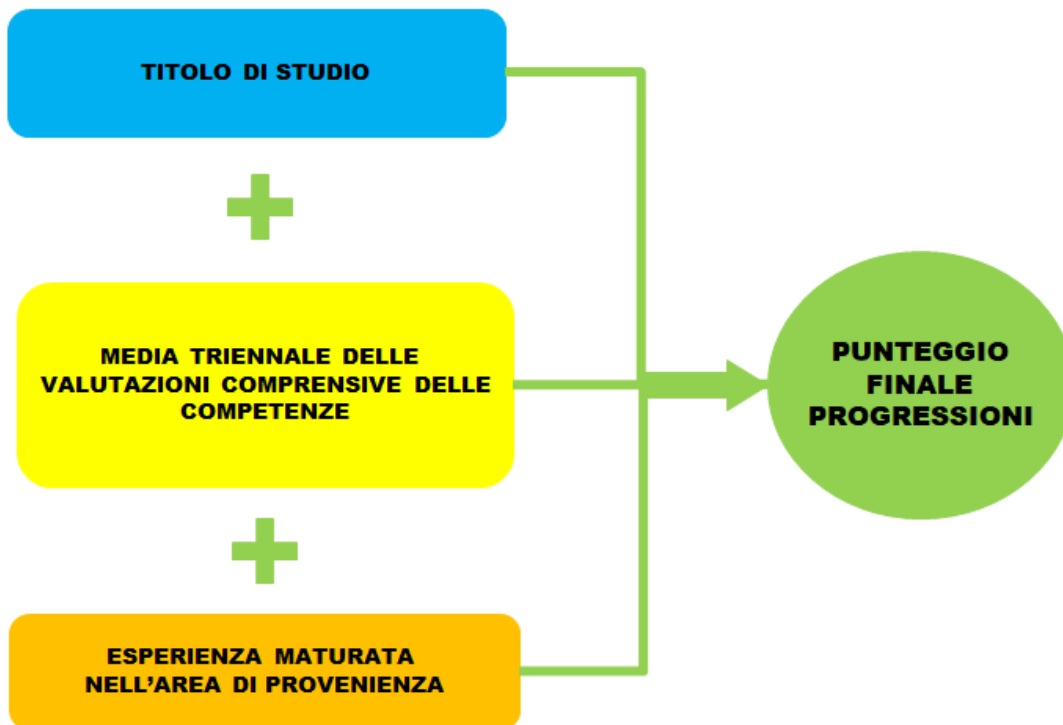
c. Progressioni economica fra le aree

La progressione economica costituisce lo strumento principale per riconoscere la professionalità acquisita attraverso la costruzione di un percorso di carriera economica all'interno di ogni area professionale. Ai fini della attribuzione della progressione economica, sulla base di quanto contenuto nel CCNL e nel CCDI vigenti, si tiene conto anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento. Il sotto indicato sistema di calcolo del punteggio si applica a tutto il personale dell'ente, con esclusione di quello appartenente alla qualifica dirigenziale.

Progressione da Operatore a Operatore Esperto e da Operatore Esperto a Istruttore



Progressione da Istruttore a Funzionario



Criteri per la differenziazione delle valutazioni

Il Nucleo di valutazione, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione, compila apposite graduatorie di merito delle valutazioni individuali del personale.

Sulla scorta dei punteggi complessivi individualmente raggiunti, la distribuzione del personale nelle fasce di performance di cui al combinato disposto dell'art. 29 del vigente regolamento degli uffici e dei servizi e degli articoli 19 e 31 del d.lgs. 150/2009 sarà, a regime come specificato nel capitolo relativo al "Posizionamento del personale nelle fasce di merito", effettuata dal Nucleo successivamente alla normalizzazione statistica dei giudizi conseguiti ad opera del servizio Organizzazione e Risorse Umane. Nel regime transitorio, così come indicato nell'art. 6 del d.lgs. n. 141 del 01/08/2011, la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applicherà solo per l'utilizzo delle eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16 - comma 5 - del D.L. n. 98/2011, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 111/2011 (risparmi derivanti dai piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi della politica e di funzionamento).

Nel processo di valutazione di ciascun valutato, il valutatore, pur dovendo esprimere un giudizio coerente con i risultati raggiunti e le competenze espresse, dovrà tenere in considerazione la corretta differenziazione dei giudizi. Ciò non significa preordinare il giudizio di ciascun valutato, bensì utilizzare in modo corretto lo strumento. Il corretto utilizzo dello strumento porta naturalmente a differenziare i giudizi su una ideale curva gaussiana di distribuzione degli stessi.

Va in particolare evidenziato che utilizzando la scala di giudizio, il sistema in modo corretto è improntato anche ad una valutazione comparativa che consente al Nucleo di Valutazione la formazione di una graduatoria secondo i criteri fissati dalla normativa vigente; a tal proposito il "valore BENCHMARK" diventa un termine di paragone che non può per sua stessa natura essere generalizzato.

La valutazione della performance in obiettivi e progetti finalizzati

La valutazione della performance individuale, come evidenziato in precedenza, coinvolge il personale in diverse attività e ambiti e implica diverse finalità organizzative che l'amministrazione intende perseguire attraverso la valutazione della stessa performance. È quindi possibile tratteggiare in modo differente il contenuto della performance individuale misurata e valutata a seconda del particolare aspetto od obiettivo che stiamo misurando.

La valutazione della performance individuale fino a qui descritta è sicuramente quella più rilevante nel processo valutativo, quella che va a "leggere" l'attività resa in un anno di attività e che interseca competenze, comportamenti organizzativi e obiettivi assegnati. Rimane scoperta, quasi nascosta da questa macro-attività, la valutazione del dipendente impegnato in progetti finalizzati o di reingegnerizzazione di processi o attività. Questo tipo di attività è frequentemente limitata a particolari periodi dell'anno o si innesta su attività rese abitualmente e deve per questo essere "letta" e valutata in una modalità parzialmente diversificata da quella ordinaria. Gli obiettivi di performance qui considerati rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio/team di lavoro deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti sono chiamati a contribuire, ma al contrario della semplice performance organizzativa, qui viene comunque richiesta la valutazione dell'apporto del singolo.

Per i progetti e le incentivazioni particolari, previste dai vigenti CCNL, dalla normativa in tema performance individuale e nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, appendice 1 "disciplina della premialità", laddove venga richiesta una valutazione della performance, si provvederà ad indicare nel progetto appositamente strutturato la modalità di valutazione della performance generale e individuale, nonché l'apporto qualitativo-quantitativo all'attività progettuale di ciascun dipendente coinvolto; andranno specificati competenze e comportamenti attesi per il progetto dai partecipanti allo stesso.

Per mantenere una coerenza con la valutazione annuale, la valutazione dell'apporto qualitativo relativo sulla sola attività resa in progetto viene definita secondo una scala a 6 gradi. Nel progetto sarà inserita una scheda come quella sotto riportata, con la declinazione specifica nella colonna "Giudizio" del comportamento e delle competenze attese per ogni grado di giudizio. Nella declinazione si dovrà indicare il grado di adeguatezza dell'attività attesa all'apporto richiesto nel progetto, i comportamenti e le azioni poste in essere per la gestione del ruolo ricoperto, la capacità di lavorare nel gruppo di lavoro e la capacità di influire positivamente/negativamente sul clima del gruppo stesso.

Valutazione	Parametro	Giudizio
Inadeguato	0%	
Mediocre	20%	
Da migliorare	40%	
In miglioramento	60%	
Adeguito	85%	
Benchmark	100%	

Da compilarsi per ogni singolo progetto

Riferimenti normativi e contrattuali

- Art. 2, comma 1, lett. o) legge delega 23 ottobre 1992 n. 421
- Art. 17 legge delega 15 marzo 1997, n. 59
- Decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
- Art. 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203)
- Art. 7-bis "Criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa" del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14
- Art. 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150
- Decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141
- Art. 5 decreto legge 6 luglio 2012 n. 95, convertito nella L. n. 135/2012
- D.Lgs. n. 74/2017
- D.L. n. 13/2023, convertito con la L. n. 41/2023
- Artt. 33 e 34 del CCNL personale non dirigente 06/07/1995
- Artt. 6 e 10 del CCNL personale non dirigente 31/03/1999
- Artt. 17 e 18 del CCNL personale non dirigente 01/04/1999
- Art. 16 del CCNL personale non dirigente 21/05/2018
- Artt. 23 e 43 del CCNL dirigenti 10/04/1996
- Artt. 14 del CCNL dirigenti 23/12/1999
- Delibera 112/10 della Civit;
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance;
- Linee guida D.F.P. per la misurazione e valutazione della performance individuale - 2019
- Vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Paderno Dugnano e relativa appendice 1.

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P01	PG	1	Una risposta alle richieste di controllo (n° controlli effettuati e conclusi in materia ambientale / n° controlli richiesti in materia ambientale =... %)	x	x		x	x	10	Casciano I.		Casciano I.	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P01	PT	2	Una risposta alle richieste di controllo (n° controlli in materia di igiene urbana effettuati e conclusi / n° controlli richiesti in materia di igiene urbana =... %)	x	x		x	x	9	Casciano I.		Mossali	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P02	PG	1	Istruttoria Piani attuativi nei tempi (n° comunicazioni di esito positivo entro 75 gg e n° comunicazioni di esito negativo entro 90 gg dalla presentazione di piani attuativi / n° piani attuativi istruiti =...%)		x	x	x	x	4	Fini		Metta	Efficacia	A	100%	x	x	x
P02	PG	1	N° piani attuativi presentati						4	Fini		Metta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P02	PG	1	N° convenzioni urbanistiche stipulate		x				4	Fini		Metta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P03	PG	1	Rilasciare autorizzazioni paesaggistiche - procedimento semplificato (n° autorizzazioni paesaggistiche rilasciate a conclusione del procedimento SEMPLIFICATO)						4	Tangredi	Fini	Metta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P03	PG	1	Rilasciare autorizzazioni paesaggistiche – procedimento ordinario (n° autorizzazioni paesaggistiche rilasciate a conclusione del procedimento ORDINARIO)						4	Tangredi	Fini	Metta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P03	PG	1	Rilasciare le autorizzazioni nei tempi - Ambiente (autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)	x	x	x	x	x	9	Tangredi	Casciano I.	Casciano I.	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P03	PG	1	N° istanze per autorizzazioni pervenute - Ambiente						9	Tangredi	Casciano I.	Casciano I.	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	PG	1	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate - Ambiente						9	Tangredi	Casciano I.	Casciano I.	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	PL	1	Rilasciare le autorizzazioni nei tempi - Viabilità (autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)	x	x	x	x	x	7	Tangredi	D'Aquino	D'Aquino	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P03	PL	1	N° istanze per autorizzazioni pervenute - Viabilità						7	Tangredi	D'Aquino	D'Aquino	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	PL	1	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate - Viabilità						7	Tangredi	D'Aquino	D'Aquino	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	PG	2	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno) - Ambiente	x			x	x	9	Tangredi	Casciano I.	Casciano I.	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P03	PL	2	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno) - Viabilità	x			x	x	7	Tangredi	D'Aquino	D'Aquino	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P03	PG	3	Tempo medio rilascio autorizzazioni in materia ambientale e igienico-sanitaria per tipologia: non superiori a ...gg.	x					9	Tangredi	Casciano I.	Casciano I.	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P03	PL	3	Tempo medio rilascio autorizzazioni in materia di viabilità per tipologia: non superiori a ...gg.	x					7	Tangredi	D'Aquino	D'Aquino	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P03	PL	1	Rilasciare le autorizzazioni nei tempi (autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)	x	x	x	x	x	15	Tangredi		Tangredi	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P03	PL	1	N° istanze per autorizzazioni pervenute						15	Tangredi		Tangredi	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	PL	1	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate						15	Tangredi		Tangredi	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	PL	1	N° SCIA pervenute - PL						15	Tangredi		Tangredi	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P03	PL	2	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	15	Tangredi		Tangredi	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P03	PL	3	Tempo medio rilascio autorizzazioni di Polizia Locale per tipologia: non superiori a ...gg.	x					15	Tangredi		Tangredi	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P03	SC	1	Rilasciare le autorizzazioni nei tempi (autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate =...%)	x	x	x	x	x	27	Tangredi	Galimberti	Giacobbe	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P03	SC	1	N° istanze per autorizzazioni pervenute						27	Tangredi	Galimberti	Giacobbe	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P03	SC	1	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate						27	Tangredi	Galimberti	Giacobbe	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P03	SC	1	N° SCIA pervenute - SC						27	Tangredi	Galimberti	Giacobbe	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P03	SC	2	Tempo medio rilascio autorizzazioni di PS (tempo libero) per tipologia: non superiori a ...gg.	x			x	x	27	Tangredi	Galimberti	Giacobbe	Qualità / tempestività	A	59 gg	x	x	x
P03	SC	3	Capacità di gestione (n° autorizzazioni CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	27	Tangredi	Galimberti	Giacobbe	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P03	PL	4	Rilasciare autorizzazioni (n° autorizzazioni per divieto di sosta per passo carraio)						7	Tangredi	D'Aquino	D'Aquino	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P04	SC	1	Concessioni cimiteriali evase nei tempi (Richieste di concessioni cimiteriali evase ENTRO 20 giorni / concessioni cimiteriali rilasciate = ...%)	x	x	x	x	x	28	Chinnici	Mosca	Mosca	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P04	SC	1	Tempo medio rilascio concessioni cimiteriali	x					28	Chinnici	Mosca	Mosca	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P04	SC	2	Capacità di gestione (n° concessioni cimiteriali CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° concessioni cimiteriali con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	28	Chinnici	Mosca	Mosca	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P04	DG	1	Rilasciare le concessioni delle sedi di Quartiere e della sala Consiliare entro i tempi stabiliti (n° concessioni utilizzo sedi di Quartiere e sala Consiliare rilasciate ENTRO 20 gg dalla ricezione al protocollo / n° concessioni utilizzo sedi di Quartiere e sala Consiliare rilasciate =...%)	x		x	x	x	40	Chinnici	Sciarrotta	Lamonica	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P04	DG	1	N° concessioni rilasciate per sedi di Quartiere						40	Chinnici	Sciarrotta	Lamonica	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P04	DG	2	Capacità di gestione (n° concessioni delle sedi di Quartiere CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° concessioni delle sedi di Quartiere con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	40	Chinnici	Sciarrotta	Lamonica	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P04	PT	1	n° concessioni suolo pubblico rilasciate						22	Chinnici	Moroni	Moroni	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P04	SC	1	Rilasciare concessioni occasionali sportive e culturali nei tempi (n° concessioni sportive e culturali evase ENTRO 30 giorni (il termine dei 30 gg decorre dalla concessione del patrocinio se la concessione è a titolo gratuito) / n° concessioni sportive e culturali rilasciate (a titolo gratuito e non) = ...%)	x		x	x	x	22	Chinnici	Galimberti	Chinnici	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P04	SC	1	N° iniziative promosse dalle associazioni sportive e sostenute dal Comune						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P04	SC	1	Totale oneri a carico del Comune per supporto e reference per le iniziative sportive						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P04	SC	1	N° ore annue di pratica sportiva nelle palestre						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P04	SC	1	% di copertura dei servizi allo sport (proventi sport / spesa del servizio sport)						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Efficienza	A	no	x	x	x
P04	SC	1	Spesa pro capite (spesa servizio allo sport / popolazione)						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Efficienza	A	no	x	x	x
P04	SC	1	% di soddisfacimento utilizzo impianti (ore settimanali utilizzo impianti sportivi concesse / ore settimanali utilizzo impianti sportivi richieste >=...%)						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Efficacia	A	70%	x	x	x
P04	SC	1	Indice di attrattività (n° di richieste concomitanti per stesso impianto sportivo e stessa fascia oraria / n° richieste complessive per utilizzo 12 palestre)						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Efficacia	A	no	x	x	x
P04	SC	1	Utenti praticanti "giovani" (fino a 25 anni) / n° utenti palestre comunali						22	Chinnici	Galimberti	Galimberti	Efficacia	A	no	x	x	x
P04	SC	2	Rilasciare una concessione sportiva programmata nei tempi (n° concessioni sportive stagionali evase ENTRO il 30 settembre / n° concessioni sportive stagionali rilasciate = ...%)	x		x	x	x	22	Chinnici		Chinnici	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x
P04	SC	3	Capacità di gestione (n° concessioni sportive e culturali CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° concessioni sportive e culturali con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	22	Chinnici	Galimberti	Chinnici	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P05	PL	1	Vigilare sul regolare svolgimento dell'attività edilizia commerciale e produttiva con sopralluoghi (sopralluoghi relativi all'attività edilizia commerciale e produttiva eseguiti / sopralluoghi relativi all'attività edilizia commerciale e produttiva richiesti >= .. %)		x		x	x	13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	75%	x	x	x
P05	PL	2	Controllare il regolare svolgimento dell'attività edilizia nel rispetto dei tempi (controlli di edilizia eseguiti in ritardo / controlli di edilizia eseguiti <= ... %)		x		x	x	13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	8%	x	x	x
P05	PL	2	% di abusivismo edilizio (abusi edilizi accertati / controlli sull'edilizia effettuati)		x				13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	no	x	x	x
P05	PL	2	N° controlli in materia ambiente/ecologia						13	Baffa		Berardi M.	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P05	PG	1	Effettuazione dei controlli sulle segnalazione di abusi edilizi (n. controlli effettuati sulle segnalazioni di abusi edilizi / n. segnalazioni abusi edilizi pervenute)		x		x	x	13	Baffa	Fini	Fini	Efficacia	A	100%	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Processo	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedimenti	Performance organizzativa		Macroattività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P05	PG	1	N° segnalazioni abusi edilizi pervenute per le quali gli uffici hanno accertato abuso edilizio		x				13	Baffa	Fini	Fini	Efficacia	A	no	x	x	x
P05	PG	2	Efficacia dei controlli sulle segnalazione di abusi edilizi (n. controlli effettuati entro 30 giorni dalla segnalazione di abusi edilizi / n. controlli effettuati sulle segnalazioni di abusi edilizi)		x	x			13	Baffa	Fini	Fini	Efficacia	A	no	x	x	x
P06	PT	1	<i>N° procedimenti di acquisizione patrimonio perfezionati / n° totale procedimenti di acquisizione da perfezionare >=%</i>				x	x	40	Ferri		Moroni	Efficacia	A	da definire	no	x	no
P06	PT	1	<i>N° procedimenti di acquisizione relativi ad attività espropriativa</i>						40	Ferri		Moroni	Ind. quantitativo	A	no	no	x	no
P06	PT	1	<i>N° contratti e convenzioni / n° rogiti stipulati relativi ad attività espropriativa</i>						40	Ferri		Moroni	Ind. quantitativo	A	no	no	x	no
P07	T	1	Acquisire forniture e servizi nei tempi attesi (n° fascicoli completi trasmessi all'uff. contratti oltre 10 gg dall'efficacia della determina di aggiudicazione / n° tot. determine di aggiudicazione efficaci <=%)		x		x	x	32	Alagia	Sciarrotta	Lamonica	Efficacia	Quadr.	15%	x	x	x
P07	T	1	N° affidamenti conclusi con procedure aperte per acquisizione di servizi e forniture		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T	1	N° affidamenti conclusi con procedure negoziate per acquisizione di servizi e forniture		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T	1	N° affidamenti diretti conclusi con e senza ricorso al mercato elettronico per acquisizioni di servizi e forniture		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T	2	N° affidamenti conclusi facendo ricorso all'adesione a convenzioni/accordi quadro per acquisizioni di servizi e forniture		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T	3	Importo complessivo delle procedure aperte (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuate nell'anno per acquisizioni di servizi e forniture		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T	3	cedure negoziate (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuate nell'anno per acquisizioni di servizi e forniture		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T	3	Importo complessivo degli affidamenti diretti (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuati nell'anno conclusi con e senza ricorso al mercato elettronico		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P07	T		Importo complessivo degli affidamenti (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuati nell'anno conclusi mediante adesione a convenzioni/accordi quadro		x				32	Alagia	tutti i settori	Segreteria Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	1	N° affidamenti per acquisti di lavori conclusi senza ricorso a convenzioni/accordi quadro né a mercati elettronici		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	2	N° affidamenti conclusi con procedure aperte per acquisizione di lavori		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	2	N° affidamenti conclusi con procedure negoziate per acquisizione di lavori		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	2	N° affidamenti conclusi mediante affidamento diretto per acquisizioni di lavori		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	3	Iniziare i lavori nei tempi attesi (n° fascicoli completi trasmessi all'uff. contratti oltre 10 gg dall'efficacia della determina di aggiudicazione / n° tot. determine di aggiudicazione efficaci <=%)		x		x	x	32	Tonetti		Lamonica	Efficacia	Quadr.	15%	x	x	x
P08	PT	4	Importo complessivo delle procedure aperte (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuate nell'anno per acquisizioni di lavori		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	4	Importo complessivo delle procedure negoziate (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuate nell'anno per acquisizioni di lavori		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P08	PT	4	Importo complessivo degli affidamenti diretti (inclusi oneri della sicurezza, esclusa IVA) effettuati nell'anno per acquisizioni di lavori		x				32	Tonetti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P09	PT	1	Capacità di progettazione interna (n° progetti/capitolati affidati a tecnici interni / n° progetti/capitolati da affidare)						8	Moroni		Moroni	Efficacia	A	no	x	x	x
P09	PT	1	Completezza della progettazione (n° varianti progetti e/o capitolati / n° progetti esecutivi e/o capitolati affidati)						8	Moroni		Moroni	Efficacia	A	no	x	x	x
P11	PL	1	Sorvegliare il territorio (km quadrati territorio / n° ore-uomo di vigilanza annuale)						12	Baffa		Berardi M.	Efficacia	A	no	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P11	PL	1	Risorse impiegate per vigilare il territorio (% n° ore-uomo di vigilanza annuale/n° ore-uomo totali addetti del Corpo Polizia Locale)						12	Baffa		Berardi M.	Efficienza	A	no	x	x	x
P11	PL	1	% servizi presidi serali di PL (n° turni serali di PL / n° turni complessivi PL)						12	Baffa		Berardi M.	Efficacia	A	no	x	x	x
P11	PL	1	Realizzare gli interventi programmati per la sorveglianza del territorio - sorveglianza mercati, sessioni controlli con Tele-laser, sessioni controlli con Etilometro: interventi realizzati / interventi programmati =...%)	x	x		x	x	12	Baffa		Berardi M.	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x
P11	PL	1	Rimozione veicoli rinvenuti (n° rimozioni di veicoli provenienti da furto)	x					12	Baffa		Cimino	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P11	PL	1	Rimozione veicoli rinvenuti (n° rimozioni di veicoli abbandonati)	x					12	Baffa		Berardi M.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P12	PL	1	Rapporti di incidente stradale elaborati nei tempi (rapporti elaborati oltre i 30 gg. / rapporti elaborati <= ... %)				x	x	12	Valgiraldo		Zanotti	Efficacia	Quadr.	10%	x	x	x
P12	PL	1	Attività di Polizia Stradale: n° incidenti stradali rilevati						12	Valgiraldo		Zanotti	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P12	PL	2	Gestire gli accessi ai rapporti di incidente stradale nei tempi (n° provvedimenti di accoglimento o di diniego su richieste di accesso ai rapporti di incidente stradale emessi ENTRO 30 gg. / n° provvedimenti di accoglimento o di diniego emessi su richieste di accesso ai rapporti di incidente stradale = ...%)	x	x	x	x	x	12	Valgiraldo		Zanotti	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P12	PL	3	Capacità di gestione (n° istanze di accesso CHIUSE: rilasciate-diniegare-improcedibili-archivate / n° istanze di accesso con scadenza dei termini di gestione NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	12	Valgiraldo		Zanotti	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P13	PT	2	Eseguire gli interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI, sulla base delle priorità definite nel Piano delle piccole opere (n° interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI - e valutati prioritari nel quadro della definizione del Piano P.O.- eseguiti nei tempi definiti dal Piano/ n° interventi di manutenzione segnalati dai CITTADINI, valutati prioritari nel quadro della definizione del Piano P.O., ESEGUITI >=... %)	x			x	x	6	Bonfanti		Casciano C.	Qualità / efficacia	A	90%	x	x	x
P13	PT	2	Eseguire gli interventi di manutenzione segnalati da UTENTI INTERNI (n° interventi di manutenzione segnalati da UTENTI INTERNI eseguiti / n° interventi di manutenzione segnalati da UTENTI INTERNI)						6	Bonfanti		Casciano C.	Efficacia	A	no	x	x	x
P13	PT	2	Segnalazioni di interventi di competenza di gestori esterni (TPL-trasporto pubblico locale, Amiacque-fognatura, ENEL Sole-illuminazione, A2A-appalto calore)						6	Bonfanti		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P14	PL	1	Notizie di reato comunicate in tempi brevi (notizie di reato comunicate oltre i tempi attesi / notizie di reato da comunicare <=... %)		x		x	x	12	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	10%	x	x	x
P15	PL	1	Completare le pratiche di infortunio nei tempi attesi (pratiche di infortunio incomplete / pratiche di infortunio <= ... %)				x	x	13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	5%	x	x	x
P15	PL	2	Trasmissione denunce di infortuni sul lavoro nei termini stabiliti (n° denunce di infortuni sul lavoro trasmesse all'autorità competente oltre i termini stabiliti / n° denunce di infortuni sul lavoro trasmesse all'autorità competente = ...%)				x	x	13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	0%	x	x	x
P15	PL	3	Gestire le ordinanze TSO-ASO entro i termini di legge (incidenza delle ordinanze TSO-ASO gestite oltre i tempi attesi / ordinanze TSO-ASO =%)				x	x	13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	0%	x	x	x
P15	PL	4	Eseguire le ordinanze di TSO di continuazione-cessazione nei tempi (ordinanze di TSO di continuazione-cessazione oltre i termini di legge / ordinanze di TSO di continuazione-cessazione =%)				x	x	13	Baffa		Berardi M.	Efficacia	Quadr.	0%	x	x	x
P15	PL	1	N° totale denunce di infortuni pervenute nell'anno						13	Baffa		Berardi M.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P15	PL	1	N° totale denunce di infortuni SUL LAVORO pervenute nell'anno						13	Baffa		Berardi M.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P16	SF	1	Spesa corrente pro capite dei servizi cimiteriali (costo servizi cimiteriali / popolazione)						28	Mosca	Casalone	Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x
P16	SF	1	% copertura dei servizi cimiteriali (proventi cimiteriali / costo del servizio)						28	Mosca	Casalone	Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x
P16	SC	2	Gestione del contratto dei servizi cimiteriali (n° attività controllate presso i cimiteri comunali / n° attività da controllare presso i cimiteri comunali >=%)	ind.	x		x	x	28	Mosca		Sandroni M.	Efficacia	Quadr.	97%	x	x	x
P16	SC	2	Accessibilità (n° giorni annui di apertura dei cimiteri comunali / n° giorni annui >=%)						28	Mosca		Sandroni M.	Qualità / accessibilità	A	97%	x	x	x
P16	SC	3	Gestione dei servizi cimiteriali sotto controllo (n° inadempienze RISOLTE da parte del gestore dei servizi cimiteriali / n° inadempienze del gestore dei servizi cimiteriali SEGNALATE >=%)	ind.					28	Mosca		Sandroni M.	Efficacia	A	no	x	x	x
P16	SC	4	Controllare la gestione dei servizi cimiteriali (penalità contrattuali applicate alla ditta / non conformità -soggette a penalità- non gestite nei termini da ditta appaltatrice = ...%)	ind.			x	x	28	Mosca		Sandroni M.	Efficacia	A	100%	x	x	x
P17	SC	1	Stesura dell'elenco di Leva (n° iscritti alla lista di Leva verificati / n° iscritti alla lista di Leva chiusa =%)				x	x	37	Mosca		Mosca	Efficacia	A	100%	x	x	x
P17	SC	1	Stesura dell'elenco di Leva nei tempi (stesura elenco di Leva in data....)						37	Mosca		Mosca	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P18	SC	1	Rilascio tessere elettorali (n° tessere elettorali nuove e duplicate rilasciate)						37	Mosca		Mosca	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P18	SC	2	Trasmettere gli elenchi delle revisioni nei termini di legge (n° revisioni semestrali e dinamiche inviate ENTRO i termini di legge / n° revisioni semestrali e dinamiche inviate =...%)				x	x	37	Mosca		Mosca	Efficacia	A	100%	x	x	x
P18	SC	3	Albo scrutatori nei tempi (n° iscrizioni all'albo scrutatori per i seggi elettorali effettuate e comunicate nei tempi / n° richieste di iscrizioni all'albo scrutatori presentate)	x		x	x	x	37	Mosca		Mosca	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x
P18	SC	4	Albo dei Presidenti di seggio elettorale nei tempi (n° iscrizioni all'albo dei Presidenti di seggio elettorale effettuate e comunicate nei tempi / n° richieste di iscrizioni all'albo dei Presidenti di seggio elettorale presentate)	x		x	x	x	37	Mosca		Mosca	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x

Allegato 2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Processo	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim. enti	Performance organizzativa		Macroattività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione			
							Ente	Settore								2026	2027	2028	
P19	SC	1	Rilasciare i documenti nei tempi attesi (atti di nascita provenienti da enti esterni/ atti di nascita provenienti da enti esterni = ...%)	x	x	x	x	x	37	Mosca		Ferrara	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x	
P19	SC	1	Rilasciare i documenti nei tempi attesi (iscrizione anagrafica / iscrizione anagrafica = ...%)	x	x	x	x	x	37	Mosca		Ferrara	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x	
P19	SC	1	Spesa pro capite dei servizi demografici (spesa complessiva dei servizi demografici / popolazione)						37	Mosca		Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x	
P19	SC	1	Tasso di accessibilità (n° ore apertura settimanale dei servizi demografici)						37	Mosca		Mosca	Qualità / accessibilità	A	no	x	x	x	
P19	SC	1	Tempi di attesa appuntamento dichiarazione di residenza (media nel quadrimestre n° giorni di attesa =< di 20 gg)	x				x	37	Mosca		Mosca	Qualità / accessibilità	Quadr.	20 gg	x	x	x	
P19	SC	1	Tempi di attesa appuntamento carta d'identità elettronica (media nel quadrimestre n° giorni di attesa =< di 10 gg)	x				x	37	Mosca		Mosca	Qualità / accessibilità	Quadr.	10 gg	x	x	x	
P19	SC	1	N° pratiche ingressate dei servizi demografici (variazioni anagrafiche, carte d'identità, eventi registrati stato civile, certificati anagrafe e stato civile)						37	Mosca		Mosca	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P19	SC	3	Una comunicazione efficace Anagrafe - INPS (n° comunicazioni di decessi all'INPS effettuate entro 3gg. / n° trascrizioni di decessi effettuati nella banca dati dell'Anagrafe)					x	x	37	Mosca	Mosca	Efficacia	Quadr.	100%	x	x	x	
P19	SC	4	Ottenere una residenza nei tempi (n° accertamenti anagrafici CHIUSI dalla Polizia Locale entro 35 gg. dalla richiesta dell'ufficio anagrafe / n° accertamenti anagrafici richiesti alla Polizia Locale e conclusi)						x	37	Mosca	Betti	Finocchiaro	Efficacia	Quadr.	da definire	x	x	x
P20	SC	2	Concessione di patrocini nei tempi (concessioni di contributi gestiti ENTRO 30 giorni dalla concessione del patrocinio / n° richieste di contributi evase = ... %)	x	x	x	x	x	27	Galimberti		Catania S.	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x	
P20	SC	2	N° iniziative promosse dalle associazioni e sostenute dal Comune						27	Galimberti		Catania S.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P20	SC	2	% soddisfazione delle richieste di patrocinio (patrocini concessi / patrocini richiesti)						27	Galimberti		Catania S.	Efficacia	A	no	x	x	x	
P21	SC	1	N° iniziative organizzate dal Comune						27	Galimberti		Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P21	SC	2	Costi diretti e indiretti per servizi di reference e supporto alle associazioni						27	Galimberti		Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P21	SC	2	Spesa pro capite per utente per fare cultura (spesa servizi per fare cultura / n° partecipanti alle iniziative culturali)						27	Galimberti		Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P21	SC	2	Spesa media delle iniziative organizzate dal Comune (spesa complessiva / iniziative realizzate e promosse)						27	Galimberti		Galimberti	Efficienza	A	no	x	x	x	
P21	SC	2	Spesa pro capite per fare cultura (spesa servizi per fare cultura / popolazione)						27	Galimberti		Galimberti	Efficienza	A	no	x	x	x	
P21	SC	1	Realizzazione eventi culturali programmati (eventi culturali NON realizzati / eventi programmati <=%)					x	x	27	Galimberti	Galimberti	Efficacia	A	10%	x	x	x	
P22	SC	1	Spesa pro capite servizio biblioteca (spesa servizio biblioteca / popolazione)						26	Galimberti		Galimberti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P22	SC	1	Spesa unitaria prestito (Spesa servizio prestiti biblioteca / N. prestiti TOTALI ANNUI effettuati <=...)						26	Galimberti		Galimberti	Efficienza	A	8,5 euro	x	x	x	
P22	SC	1	Media prestiti per addetto (N. prestiti TOTALI ANNUI effettuati / n° FTE-bibliotecario)						26	Galimberti		Galimberti	Efficienza	A	no	x	x	x	
P22	SC	1	Impatto - % utenti attivi su popolazione (N° utenti attivi / popolazione >=...%)						26	Galimberti		Galimberti	Efficacia	A	10%	x	x	x	
P22	SC	1	Fidelizzazione - Media prestiti per utente attivo (n. prestiti annui totali di utenti attivi / n. utenti attivi)						26	Galimberti		Galimberti	Efficacia	A	no	x	x	x	
P22	SC	1	Tasso di accessibilità (h apertura settimanale / 36 h)						26	Galimberti		Galimberti	Qualità / accessibilità	A	no	x	x	x	
P22	SC	1	Ad ogni libro il suo lettore: indice di circolazione (N. prestiti TOTALI ANNUI effettuati / n° documenti posseduti >= ...)						26	Galimberti		Galimberti	Qualità / efficacia	A	no	x	x	x	
P22	SC	2	Realizzazione eventi attività programmate (attività del Servizio Biblioteca NON realizzate / attività del Servizio Biblioteca programmate <=%)					x	x	26	Galimberti	Galimberti	Efficacia	A	8,1%	x	x	x	
P23	PT	1	Realizzare interventi per disinfezioni e derattizzazioni (n° interventi programmati per disinfezioni e derattizzazioni REALIZZATI / n° interventi PROGRAMMATI per disinfezioni e derattizzazioni = .. %)	x				x	x	10	Mossali		Mossali	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P23	PT	2	Risoluzione richieste per disinfezioni e derattizzazioni (n° interventi non programmati per disinfezioni e derattizzazioni risolti / n° totale interventi segnalati per disinfezioni e derattizzazioni non programmati =... %)	x				x	x	10	Mossali		Mossali	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P24	SC	2	Lista d'attesa nido (n° domande in graduatoria al 31/12)						17	Calia		Montrasi	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P24	SC	2	% di copertura dei servizi prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (proventi / spesa del servizio)						17	Calia		Montrasi	Efficienza	A	no	x	x	x	
P24	SC	2	Spesa unitaria servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (spesa servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" / n° utenti servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi")						17	Calia		Montrasi	Efficienza	A	no	x	x	x	
P24	SC	2	Spesa procapite per servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (spesa servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" / popolazione)						17	Calia		Montrasi	Efficienza	A	no	x	x	x	
P24	SC	2	Incidenza % accoglienza servizio prima infanzia "nidi e spazio bimbi" (n° domande nidi e spazio bimbi accolte / n° domande nidi e spazio bimbi presentate)						17	Calia		Montrasi	Efficacia	A	no	x	x	x	
P24	SC	2	Servizi all'infanzia capaci di soddisfare i bisogni: grado di soddisfazione dei servizi all'infanzia >=...%	x	x			x	x	17	Calia	Montrasi	Qualità / percepita	A	85%	x	x	x	
P25	SC	2	Costo sociale Centri Estivi (spesa del servizio Centri Estivi - proventi)						23	Calia		Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P25	SC	1	Costo sociale pre-post scuola (spesa del servizio pre-post scuola - proventi)						23	Calia		Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x	
P25	SC	2	% di copertura del servizio Centri Estivi (proventi servizio Centri Estivi / spesa del servizio)						23	Calia		Calia	Efficienza	A	no	x	x	x	
P25	SC	1	% di copertura del servizio Pre-post (proventi del servizio Pre-post / spesa del servizio)						23	Calia		Calia	Efficienza	A	no	x	x	x	
P25	SC	2	% efficacia del servizio Centri Estivi (n° iscritti al servizio Centri Estivi / popolazione 3-14 anni)						23	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x	
P25	SC	2	% di accessibilità Centri Estivi (n° giorni funzionamento / n° giorni di chiusura estiva della scuola)						23	Calia		Calia	Qualità / accessibilità	A	no	x	x	x	

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P25	SC	2	% soddisfazione delle richieste Centri Estivi (richiesta del servizio Centri Estivi accolte / richieste ricevute)						23	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
P25	SC	1	% efficacia del servizio Pre-post scuola (n° iscritti al servizio pre e post / n° alunni delle scuole)						23	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
P25	SC	1	Attività integrative su misura: grado di soddisfazione delle attività integrative del pre-post scuola (n° risposte positive / n° risposte) >= ...%	x	x		x	x	23	Calia		Calia	Qualità / percepita	A	90%	x	x	x
P25	SC	2	Centri estivi su misura: grado di soddisfazione nei centri estivi >= ...%	x			x	x	23	Calia		Calia	Qualità / percepita	A	90%	x	x	x
P26	SC	1	Capacità di realizzazione delle attività programmate (n° attività socio-educative rivolte dall'infanzia ai giovani realizzate / n° attività programmate >= al ...%)		x		x	x	17	Calia		Calia	Efficacia	A	88%	x	x	x
P26	SC	1	Tasso presenza media CAG (n° presenza complessiva utenti / n° giornate apertura servizio)						17	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
P27	PL	1	N° violazioni accertate al CdS (codice della strada)						12	Barazzetta		Barazzetta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P27	PL	1	Euro riscossi in conto competenza per sanzioni amministrative, escluse le riscossioni da ruolo						15	Barazzetta		Barazzetta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P27	PL	1	Verifica dell'efficacia dell'attività sanzionatoria (n. ricorsi amministrativi giudiziari presentati / n. sanzioni di tutta l'attività di PL)		x				15	Barazzetta		Barazzetta	Efficacia	A	no	x	x	x
P27	PL	1	N° ricorsi amministrativi giudiziari-atti di citazione promossi						15	Barazzetta		Barazzetta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P27	PL	1	Correttezza della prassi (n° ricorsi amministrativi giudiziari con esito a favore del cittadino / n° ricorsi amministrativi giudiziari chiusi)						15	Barazzetta		Barazzetta	Efficacia	A	no	x	x	x
P27	PL	1	N° preavvisi e verbali annullati in autotutela						15	Barazzetta		Barazzetta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P27	PL	1	N° verbali prescritti						15	Barazzetta		Barazzetta	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P29	SC	1	Evadere richieste di contributo economico e interventi a favore della persona ENTRO 60 giorni (richieste di contributi economici, sfratti, sostegno maternità, assegnazioni, orti, FSA, ERP evase ENTRO 60 giorni / richieste di contributo economico e interventi a favore della persona presentate =...%)	x	x	x	x	x	16	Calia		Calia	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P29	SC	1	% annua soddisfazione bisogno casa (n° alloggi assegnati ERP=alloggi comunali+alloggi ALER / n° utenti in graduatoria)						20	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
P29	SC	1	N° minori in affido						16	Calia		Frigerio	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P29	SC	1	N° minori con assistenza domiciliare						16	Calia		Frigerio	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P29	SC	1	N° anziani inseriti in RSA						16	Calia		Frigerio	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P29	SC	1	N° anziani inseriti in centri diurni						16	Calia		Frigerio	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P29	SC	1	N° anziani con assistenza domiciliare						16	Calia		Frigerio	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P29	SC	1	% media contributo economico (importo contributi economici erogati / n° domande accolte)						16	Calia		Calia	Efficienza	A	no	x	x	x
P29	SC	1	Indice di povertà (n° nuclei familiari assistiti / n° nuclei familiari complessivi)						16	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
P29	SC	1	% allontanamenti (n° minori in comunità / totale casi seguiti con decreto <=...%)						16	Calia		Frigerio	Efficacia	A	20%	x	x	x
P29	SC	1	% di assistiti (anziani assistiti / anziani residenti sul territorio)						16	Calia		Frigerio	Efficacia	A	no	x	x	x
P29	SC	1	% di assistiti (minori assistiti / minori residenti sul territorio)						16	Calia		Frigerio	Efficacia	A	no	x	x	x
P29	SC	1	N° disabili in strutture residenziali / n° disabili seguiti con intervento <=...%						16	Calia		Celi	Efficacia	A	10%	x	x	x
P29	SC	2	Capacità di gestione (n° contributi economici e interventi a favore della persona CHIUSI: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° richieste di contributo economico e interventi a favore della persona con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiusi anticipatamente nell'anno)	x			x	x	20	Calia		Calia	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P29	SC	3	Tempo medio assegnazione alloggio ERP da disponibilità	x	x				20	Calia		Calia	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P30	SC	2	Refezione a cinque stelle: grado di accettabilità del pasto con valore medio = 1 >=.....%	x	x		x	x	24	Calia		Calia	Qualità / percepita	A	80%	x	x	x
P30	SC	2	Spesa pro capite (spesa servizio refezione scolastica / n° utenti servizio refezione scolastica)						24	Calia		Calia	Efficienza	A	no	x	x	x
P30	SC	2	% personalizzazione servizio refezione scolastica (n° diete speciali / n° utenti servizio refezione scolastica)						24	Calia		Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
P31	SC	1	Capacità di inserimento socio-lavorativo (n° utenti assunti con inserimenti socio-lavorativi / n° utenti inseriti nei progetti >=...%)				x	x	16	Celi		Celi	Efficacia	A	5%	x	x	x
P31	SC	1	N° domande di inserimento lavorativo ricevute nell'anno						16	Celi		Celi	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P31	SC	1	N° utenti in lista d'attesa al 31/12						16	Celi		Celi	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P32	T	3	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami gestiti dai settori ENTRO 25 giorni / n° disservizi/reclami pervenuti ai settori>=... %)		x		x	x	29	Russi	tutti i settori	Russi	Efficacia	Quadr.	90,00%	x	x	x
P32	T	3	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami non gestiti dai settori)						29	Russi	tutti i settori	Russi	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P32	T	3	Gestire i disservizi/reclami (n. disservizi indiretti pervenuti)						29	Russi	tutti i settori	Russi	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P32	SC	5	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami chiusi ENTRO 5 giorni dall'URP / n° disservizi/reclami chiusi dall'URP >=... %)				x	x	29	Russi		Russi	Efficacia	Quadr.	90%	x	x	x
P32	Ente	5	Gestire i disservizi/reclami (n° disservizi/reclami chiusi con risposta al cittadino ENTRO 30 giorni / n° disservizi/reclami pervenuti>=... %)	x	x		x	no	29	Russi		Russi	Qualità / efficacia	Quadr.	90,00%	x	x	x
P32	SC	5	N° indennizzi rilasciati						29	Russi		Russi	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P33	Ente	2	Gestire l'accesso agli atti e/o alle informazioni nei tempi (n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai CONSIGLIERI Comunali evase ENTRO 20 giorni / n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai consiglieri comunali =...%)	x	x	x	x	no	36	Bozzato Sciarrotta		Neri	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P33	T	3	Gestire l'accesso agli atti e/o alle informazioni dei consiglieri da parte dei settori (n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai CONSIGLIERI Comunali evase ENTRO 15 giorni dalla nota di DG / n° richieste di accesso a atti e/o informazioni presentate dai consiglieri comunali =...%)	x	x		x	x	36	Sciarrotta	tutti i settori	Neri e Segreterie Settore	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P33	T	4	Capacità di gestione (n° richieste di accesso agli atti dei cittadini CHIUSE: accolte-diniegare-improcedibili-archivate / n° richieste di accesso agli atti dei cittadini con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	36	Sciarrotta	tutti i settori	Russi	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P33	DG	5	Gestire l'accesso civico (n° risposte rese ENTRO 30 gg. a richieste di accesso civico presentate da cittadini / n° risposte di accoglimento / non accoglimento a richieste di accesso civico semplice =...%)	x		x	x	x	36	Sciarrotta		Lamonica	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P33	DG	5	N° accessi civici generalizzati						36	Sciarrotta	tutti i settori	Lamonica	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P34	SC	1	Realizzare i corsi formativi programmati (corsi formativi interni realizzati / corsi formativi programmati nel Piano >= ...%)				x	x	45	Marchesin		Marchesin	Efficacia	A	85%	x	x	x
P34	SC	1	N° dipendenti che hanno partecipato a un corso di formazione esterno						45	Marchesin		Marchesin	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P34	SC	1	La formazione pro-capite (n° ore formative erogate / n° dipendenti comunali)						45	Marchesin		Marchesin	Efficacia	A	no	x	x	x
P34	SC	2	Formazione: una soddisfazione di almeno ... punti				x	x	45	Marchesin		Marchesin	Qualità / percepita	A	3,3	x	x	x
P36	SC	3	% personale (n° ore annue contrattuali addetti al servizio gestione risorse umane / n° dipendenti comunali al 31.12)						45	Maioli		Fabrizi	Efficienza	A	no	x	x	x
P36	SC	3	Costo medio cedolino (costo servizio elaborazione cedolino / n° cedolini Ente)						45	Maioli		Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x
P37	T	1	N° ricorsi - atti di citazione affidati all'esterno (legali)						31	Modolo		Modolo	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P37	T	1	N° ricorsi - atti di citazione pervenuti						31	Modolo		Modolo	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P37	T	1	% contenziosi non tributari positivamente risolti (n° sentenze in materia non tributaria con esiti favorevoli / n° sentenze in materia non tributaria pervenute nell'anno)						31	Modolo		Modolo	Efficacia	A	no	x	x	x
P37	T	1	Difesa atti giudiziari in proprio (n° ricorsi-atti di citazione affidati nell'anno all'ufficio avvocatura / n° ricorsi-atti di citazione affidati nell'anno, escluso gli atti giudiziari coperti dall'assicurazione RCT)						31	Modolo		Modolo	Efficacia	A	no	x	x	x
P37	T	1	Analisi dei ricorsi-atti di citazione nei tempi attesi (n° comunicazioni dirigenziali di esame del ricorso-atto di citazione e di nomina del difensore pervenute oltre i tempi necessari per predisporre la deliberazione di Giunta / n° ricorsi-atti di citazione totali (pervenuti e promossi) <= ...%)				x	x	31	Modolo		Modolo	Efficacia	Quadr.	4,75%	x	x	x
P38	PT	1	Esecuzione degli interventi di manutenzione alloggi comunali (n° interventi di manutenzione alloggi comunali effettuati / n° richieste di interventi di manutenzione alloggi comunali pervenute)						40	Ferrari	Moroni	Casciano C.	Efficacia	A	da definire	x	x	x
P38	PT	1	Valore medio costi manutenzione alloggi ERP comunali (€ costi manutenzione straordinaria alloggi ERP comunali / n° alloggi ERP comunali)						40	Ferrari	Moroni	Casciano C.	Efficienza	A	no	x	x	x
P38	SF	3	Velocità riscossione canone di locazione alloggi comunali (somme riscosse, dovute per canone di locazione alloggi comunali nell'anno di competenza / somme accertate nell'anno di competenza)						40	Ferrari		Ferrari	Efficacia	A	no	x	x	x
P38	SF	3	Canone di locazione medio per alloggio ERP comunale (totale canone di locazioni annui alloggi ERP comunali / n° alloggi ERP comunali)						40	Ferrari		Ferrari	Efficienza	A	no	x	x	x
P38	SF	3	N° ridefinizioni canone di locazione su istanza del conduttore						40	Ferrari		Ferrari	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P38	SF	4	Capacità di recupero morosità (somme arretrate di canone di locazione alloggi, riscosse nell'anno / somme dovute per morosità anni precedenti >=...%)				x	x	40	Ferrari		Ferrari	Efficacia	A	10%	x	x	x
P38	SF	4	Tasso di morosità (importo morosità canoni alloggi ERP comunali / totale entrata accertata canone locazione alloggi ERP comunali)						40	Ferrari		Ferrari	Efficienza	A	no	x	x	x
P38	SF	5	Autorizzazioni nella gestione del patrimonio (n° autorizzazioni rilasciate per ospitare nuovi componenti del nucleo familiare)		x				40	Ferrari		Gorla	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P38	SF	5	N° autorizzazioni rilasciate per ospitalità temporanea						40	Ferrari		Gorla	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P38	SF	5	N° autorizzazioni rilasciate per cambio alloggio						40	Ferrari		Gorla	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P39	SF	1	Inventario aggiornato: n° registrazioni sul conto del patrimonio approvato nell'anno (rendiconto)						40	Alagia	Alagia / Ferrari	Alagia / Ferrari	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P40	SF	1	Comunicazioni al cittadino nei tempi (n° comunicazioni inviate al "ritrovatore" del bene ENTRO 10 giorni dalla data di acquisizione del diritto sul bene / n° comunicazioni inviate >= ... %)	x			x	x	40	Rubini		Rubini	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x
P41	SF	1	Gestione apertura sinistri nei tempi (n° comunicazioni di apertura sinistro inviate al cittadino entro 30 giorni / n° comunicazioni di apertura sinistro inviate al cittadino =... %)	x			x	x	31	Rubini		Rubini	Qualità / efficacia	A	100%	x	x	x
P41	SF	1	n. sinistri liquidati nell'anno						31	Rubini		Rubini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P41	SF	1	N° sinistri denunciati nell'anno						31	Rubini		Rubini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P41	SF	1	N° ricorsi - atti di citazione Assicurativi pervenuti						31	Rubini		Rubini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P42	SF	1	N° ricorsi tributari pervenuti						31	Margheritis		Margheritis	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P42	SF	1	% contenziosi tributari positivamente risolti (n° sentenze favorevoli emesse nell'anno / n° totale sentenze emesse nell'anno)						31	Margheritis		Margheritis	Efficacia	A	no	x	x	x
P42	SF	1	Banca dati anagrafica dei contribuenti aggiornata entro 6 mesi (n° denunce anagrafiche contribuenti registrate ENTRO 6 mesi / n° denunce contribuenti evase >= ...%)		x		x	x	39	Margheritis		Margheritis	Efficacia	A	85%	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P42	SF	2	Gestire dilazioni pagamenti tributi (n° dilazioni pagamenti concessi su avvisi di accertamento, liquidazioni, ingiunzioni TARSU-TARES e ICI-IMU)		x				39	Margheritis		Margheritis Colombo	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P43	DG	1	Ottimizzazione tempi di pubblicazione delle delibere (n° delibere G.C. e C.C. pubblicate oltre 15 gg dalla seduta / n° delibere G.C. e C.C. pubblicate <=...%)				x	x	35	Sciarrotta		Lamonica/ Neri	Efficacia	Quadr.	10%	x	x	x
P43	DG	3	Tempo medio di pubblicazione delibere di G.C. e C.C. all'albo pretorio						35	Sciarrotta		Lamonica/ Neri	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P44	SF	1	N° determinazioni dirigenziali per settori						41	Angelon		Angelon	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P46	PG	1	Efficacia gestione A.U.A. (n° istanze A.U.A.-attività in deroga-comunicazioni ambientali trasmesse alla Città Metropolitana entro il termine di 30 gg. / n° istanze A.U.A.-attività in deroga-comunicazioni ambientali trasmesse alla Città Metropolitana)	x					1	Mornati		Mornati	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P46	PG	1	N° istanze A.U.A.-attività in deroga-comunicazioni ambientali PERVENUTE	x					1	Mornati		Mornati	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P46	PG	1	Tempi medi di rilascio A.U.A. dopo la ricezione degli atti conclusivi della Città Metropolitana	x					1	Mornati		Mornati	Qualità / tempestività	Quadr.	no	x	x	x
P46	PG	2	Capacità di verifica delle SCIA – SUAP (n° SCIA verificate nei tempi /n° totale SCIA verificate = ...%)	x	x	x	x	x	1	Mornati		Mornati	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P46	PG	2	N° SCIA – SUAP pervenute						1	Mornati		Mornati	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P46	PG	3	Rilasciare le autorizzazioni SUAP nel rispetto dei tempi (Autorizzazioni rilasciate ENTRO i tempi / autorizzazioni rilasciate = ...%)	x	x	x	x	x	1	Mornati		Mornati	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P46	PG	3	N° istanze per autorizzazioni pervenute						1	Mornati		Mornati	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P46	PG	3	N° autorizzazioni diniegate/improcedibili/archivate						1	Mornati		Mornati	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P46	PG	4	Capacità di gestione (n° autorizzazioni – SUAP CHIUSE: rilasciate-diniegate-improcedibili-archivate / n° autorizzazioni con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	1	Mornati		Mornati	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P46	PG	7	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 60 gg. <= ...gg.	x			x	x	1	Mornati		Mornati	Qualità / tempestività	A	58 gg.	x	x	x
P46	PG	8	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 90 gg. <= ...gg.	x			x	x	1	Mornati		Mornati	Qualità / tempestività	A	85 gg.	x	x	x
P46	PG	9	Tempi medi per rilascio autorizzazioni – SUAP con termini a 120 gg. <= ...gg.	x			x	x	1	Mornati		Mornati	Qualità / tempestività	A	115 gg.	x	x	x
P47	SF	1	Gestire nei tempi interventi per utenze e postazioni (postazioni e badge attivati e/o modificati oltre i tempi / postazioni standard e badge attivati e/o modificati <=...%)				x	x	33	Annoni		Migliorini	Efficacia	Quadr.	12%	x	x	x
P48	Ente	4	Tempestività dei pagamenti ai creditori (Indicatore ANNUALE di Tempestività dei pagamenti – ai sensi del DPCM 22/9/2014)	x	x				32	Angelon	Angelon	Casalone	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P48	T		liquidazione fatture entro 15 gg dalla data di protocollazione delle fatture calcolato per ogni settore Indicatore: fatture liquidate entro 15 gg / fatture liquidate				x	x	32	Angelon	Angelon	Angelon	Efficacia	annuale	100%	x	x	x
P48	SF		Pagamenti entro 10 giorni dal ricevimento atto di liquidazione Indicatore: liquidazioni pagate oltre 10 gg / liquidazioni				x	x	32	Angelon	Angelon	Angelon	Efficacia	annuale	100%	x	x	x
P50	DG	1	N° scritture private sottoscritte (per settore)						32	Lamonica		Lamonica	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P50	DG	1	N° contratti da stipulare pervenuti dai settori						32	Lamonica		Lamonica	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P50	DG	1	Sottoscrivere contratti in tempi brevi (n° contratti stipulati entro trenta giorni dalla ricezione documentazione ditta / n° contratti stipulati >=...%)		x		x	x	32	Lamonica		Lamonica	Efficacia	Quadr.	70%	x	x	x
P52	SF	1	Realizzare interventi di supporto informativo-informatico nei tempi (n° interventi urgenti e non urgenti gestiti rispettivamente oltre 3 gg. e 6 gg. / n° interventi urgenti e non urgenti gestiti <=...%)				x	x	33	Annoni		Migliorini	Efficacia	Quadr.	8%	x	x	x
P52	SF	2	Tempo medio di risoluzione guasti segnalati (n° ore di intervento effettuate per risoluzione di guasti segnalati / n° guasti segnalati)						33	Annoni		Migliorini	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P53	T	1	Efficacia recupero crediti (n° procedure coattive attivate extratributarie e tributarie / n° crediti tributari ed extratributari in sofferenza >=...%)				x	x	39	Colombo	tutti i settori	Colombo e Segreterie Settore	Efficacia	A	90%	x	x	x
P53	T	2	Efficacia recupero crediti (N° dilazioni pagamenti concessi su avvisi di accertamento, liquidazioni, ingiunzioni per entrate extratributarie)						39	Colombo	tutti i settori	Colombo e Segreterie Settore	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P54	T	1	Evadere le pratiche di rimborso, aventi copertura in Bilancio, EVASI - ossia accolti o diniegate - nei termini attesi / n° totale richieste di rimborso aventi copertura in Bilancio >=...%) - TRASVERSALE	x		x	x	x	39	Margheritis	tutti i settori	Segreterie Settore	Qualità / efficacia	A	75%	x	x	x
P55	T	1	Bilancio entro il 31/12 (rispetto dei tempi programmati nelle attività relative a: predisposizione schemi, invio nota ai direttori di settore, elaborazione documenti da parte dei settori, verifica equilibri, predisposizione proposta presentazione bilancio per il C.C. con giorni medi di ritardo <=...gg)				x	x	42	Casalone Angelon		Casalone Angelon	Efficacia	A	10 gg	x	x	x
P55	T	2	Piano Esecutivo di Gestione redatto nei tempi (con un ritardo <=...gg)				x	x	35	Casalone	Casalone	Casalone	Efficacia	A	4 gg	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Proces so	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedim enti	Performance organizzativa		Macroa ttività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P56	DG	1	N° atti di variazioni di bilancio						35	Angelon	Angelon	Angelon	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P56	SF		Registrazione degli ordinativi di incasso emessi entro 30 gg dal provvisorio di entrata (differenza tra data reversale e data provvisorio) indicatore: reversali registrate oltre 10 gg / totale reversali (scost <= 3%)				x	x	35	Angelon		Angelon	Efficacia	Quadr.	3%	x	x	x
P56	SF		Pagamenti entro10 giorni dal ricevimento atto di liquidazione. Indicatore: determinazioni pagate entro10 gg / determine di liquidazione				x	x	35	Angelon		Angelon	Efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P57	SF		n. visure						44	Cecconello		Cecconello	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P57	SF		n. planimetrie /estratti di mappa						44	Cecconello		Cecconello	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P59	SF	3	Volume della corrispondenza protocollata (n° atti di posta protocollata in entrata)						34	Bozzato		Bozzato	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	1	Rilasciare i permessi di costruire residenziali entro 60 giorni (n° permessi di costruire residenziali rilasciati ENTRO 60 giorni / n° permessi di costruire residenziali rilasciati = ... %)	x	x	x	x	x	5	Ferri	Fini	Fini	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P60	PG	1	N° permessi di costruire residenziali protocollati nell'anno						5	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	1	N° permessi di costruire RESIDENZIALI convenzionati rilasciati nell'anno						5	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	3	Concludere i procedimenti di verifica nel rispetto dei tempi (n° SCIA residenziali verificate nei tempi / n° totale SCIA residenziali verificate = ...%)	x	x	x	x	x	5	Ferri	Fini	Fini	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P60	PG	3	N° SCIA residenziali protocollate nell'anno						5	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	3	N° CIA residenziali protocollate nell'anno						5	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	4	Capacità di gestione ((n° permessi di costruire residenziali con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi) CHIUSI nonché quelli presentati nell'anno (dal 1 nov. al 31 dic. dell'anno in corso) chiusi anticipatamente: rilasciati-diniegati-improcedibili-archiviati / n° permessi di costruire residenziali con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi e gli eventualmente chiusi anticipatamente))	x			x	x	5	Ferri	Fini	Fini	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P60	PG	5	Rilasciare permessi di costruire nei tempi (n° permessi di costruire, finalizzati ad attività economico-produttive, rilasciati ENTRO 60 giorni /n° totale permessi di costruire, finalizzati ad attività economico-produttive, rilasciati = ...%)	x		x	x	x	1	Ferri	Fini	Fini	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P60	PG	5	N° permessi di costruire (finalizzati ad attività economico-produttive) protocollati nell'anno						1	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	5	N° permessi di costruire (finalizzati ad attività ECONOMICO-PRODUTTIVE) convenzionati rilasciati nell'anno						5	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	6	Concludere i procedimenti di verifica nel rispetto dei tempi (n° SCIA finalizzate ad attività economico-produttive verificate nei tempi / n° totale SCIA finalizzate ad attività economico-produttive verificate = ...%)	x	x	x	x	x	1	Ferri	Fini	Fini	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P60	PG	6	N° SCIA (finalizzate ad attività economico-produttive) protocollate nell'anno						1	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	6	N° CIA (finalizzate ad attività economico-produttive) protocollate nell'anno						1	Ferri	Fini	Fini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P60	PG	8	Capacità di gestione ((n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi) CHIUSI nonché quelli presentati nell'anno (dal 1 nov. al 31 dic. dell'anno in corso) chiusi anticipatamente: rilasciati-diniegati- improcedibili-archiviati / n° permessi di costruire finalizzati ad attività economico-produttive con scadenza dei termini NELL'ANNO (presentati dal 1 nov. dell'anno precedente al 31 ott. dell'anno in corso, detratti i sospesi e gli eventualmente chiusi anticipatamente))	x			x	x	1	Ferri	Fini	Fini	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P60	PG	9	Tempo medio di rilascio permessi di costruire (PdC residenziali e PdC finalizzati ad attività economico-produttiva)	x					5	Ferri	Fini	Fini	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P60	PG	10	Qualità degli atti (n° azioni di autotutela nei procedimenti di PdC / n° procedimenti di PdC conclusi)				x	x	5	Ferri	Fini	Fini	Efficacia	A	0%	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Processo	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedimenti	Performance organizzativa		Macroattività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P61	SF	1	Atti notificati nei tempi (atti notificati ENTRO i termini / atti notificati =>...%)	x			x	x	34	Bozzato		Infantino	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P63	PT	3	N° infortuni in itinere annui, dichiarati nella riunione periodica						45	Ferri		Maioli	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P63	PT	3	N° infortuni annui, dichiarati nella riunione periodica						45	Ferri		Maioli	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P64	PL	1	Controllare efficacemente gli strumenti di misura (n° controlli realizzati sugli strumenti di misura / n° controlli programmati nell'anno >=...%)				x	x	6	Baffa		Berardi M.	Efficacia	A	80%	x	x	x
P64	PL	1	N° strumenti di misura riparati						6	Baffa			Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P65	SF	1	N° organismi partecipati dall'Ente						38	Xibilia	Casalone	Casalone	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P66	DG	1	Un referto di monitoraggio nei tempi (ritardo nella redazione del referto di controllo di gestione <... gg.)				x	x	35	Sciarrotta		Chiarion	Efficacia	Quadr.	14 gg	x	x	x
P66	T	2	Un Report di monitoraggio compilato nei tempi (ritardo nella compilazione del monitoraggio da parte dei settori <...gg)				x	x	35	Sciarrotta		Chiarion	Efficacia	Quadr.	6 gg	x	x	x
P67	PT	1	% lavori iniziati nei tempi (n° lavori consegnati nei tempi / n° lavori da consegnare =>...%)		x		x	x	8	Moroni		Moroni	Efficacia	A	100%	x	x	x
P67	PT	2	Lavori sotto controllo (n° lavori assoggettati a penali per ritardo / n° lavori ultimati)		x				8	Moroni		Moroni	Efficacia	A	no	x	x	x
P67	PT	2	Regolare esecuzione dei lavori (n° lavori assoggettati a penali per difformità / n° lavori ultimati)		x				8	Moroni		Moroni	Efficacia	A	no	x	x	x
P67	PT	2	Lavori sotto controllo (n° schede di controllo redatte dai RUP)		x				8	Moroni		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P67	PT	2	Opere realizzate nei tempi (n° certificati di regolare esecuzione CRE e collaudi presentati dai tecnici interni nei termini / n° lavori ultimati dai tecnici interni=>...%)		x		x	x	8	Moroni		Moroni	Efficacia	A	100%	x	x	x
P67	PT	3	N° modifiche/ N° varianti approvate di cui all'art. 120, comma 1 D.lgs. 36/2023		x				8	Moroni		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P67	PT	3	N° modifiche/ N° varianti approvate di cui all'art. 120, comma 3 D.lgs. 36/2023		x				8	Moroni		Casciano C.	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P68	SF	1	Rendiconto entro il 30 aprile (rispetto dei tempi programmati nelle attività di: riaccertamento dei residui, elaborazione rendiconto della gestione, invio documenti alla Corte dei Conti con scostamento <=...gg)				x	x	42	Angelon		Angelon	Efficacia	A	3 gg	x	x	x
P69	PT	2	Dare esecuzione ai progetti validati (progetti esecutivi verificati ai fini della validazione dai tecnici interni ENTRO i 15 gg. / n° totale progetti = ... %)				x	x	8	Moroni		Casciano C.	Efficacia	A	100%	x	x	x
P69	PT	2	Capacità di verifica interna (n° progetti esecutivi verificati dai tecnici interni / n° totale progetti da verificare)						8	Moroni		Casciano C.	Efficacia	A	no	x	x	x
P70	DG	1	N° riesami della Direzione Tecnica						35	Sciarrotta		Manti	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P71	DG	2	Gestire le segnalazioni nel minor tempo possibile da parte del Servizio Qualità (segnalazioni SGQ gestite oltre 20 giorni dal ricevimento della segnalazione / segnalazioni SGQ gestite <=...%)				x	x	35	Sciarrotta		Manti	Efficacia	Quadr.	15%	x	x	x
P71	T	3	Attuazione delle azioni nei tempi da parte degli Uffici (n° azioni - azioni correttive, aggiornamenti, revisioni - attuate dagli uffici nei tempi / n° azioni attuate >=...%)				x	x	35	Sciarrotta		Manti	Efficacia	Quadr.	75%	x	x	x
P72	DG	1	Realizzazione Audit Interni (n° audit processi realizzati / n° audit processi programmati >=... %)				x	x	35	Sciarrotta		Manti	Efficacia	A	90%	x	x	x
P74	DG	1	Aggiornare/revisionare i documenti della qualità nei tempi da parte del Servizio Qualità (azioni correttive, aggiornamenti, revisioni chiuse oltre i tempi / azioni chiuse <=... %)				x	x	35	Sciarrotta		Manti	Efficacia	Quadr.	12,50%	x	x	x
P75	PG	1	Gestione delle pratiche per la denominazione di aree entro i tempi (n° pratiche approvate entro 120 gg / n° pratiche istruite >=... %)				x	x	7	Cattaneo		Cattaneo	Efficacia	A	50%	x	x	x
P77	SF	1	Approvvigionamenti nei tempi (n° ordini fornitura di materiale già impegnato con determina emessi oltre 7 gg dalla richiesta / n° richieste <=...%)				x	x	32	Alagia		Alagia	Efficacia	Quadr.	12%	x	x	x
P77	SF		N. buoni d'ordine emessi dall'ufficio provveditorato nell'anno e relativi all'acquisto di materiale						32	Alagia		Alagia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
P78	SC	5	Gradimento del servizio di front office (grado di soddisfazione del servizio di front-office >=... punti) - frequenza biennale	x			x	x	29	Maioli	Maioli	Mutti	Qualità / percepita	Biennale	8 (su 10)	x	/	x
P78	SC	3	Tempo medio di attesa allo sportello di front office (URP)	x					29	Maioli	Maioli	Mutti	Qualità / tempestività	A	no	x	x	x
P78	SC	1	Aggiornamento delle notizie e dati sul sito nei tempi (aggiornamenti sul sito realizzati ENTRO 5 giorni lavorativi dalla richiesta / richieste di aggiornamento di notizie e dati sul sito >=...%)				x	x	29	Maioli	Galimberti	Brescia	Efficacia	Quadr.	90%	x	x	x
P78	SC	1	N° accessi al sito istituzionale						29	Maioli		Brescia	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P78	SC	1	N° segnalazioni dei cittadini inoltrate al webmaster						29	Maioli		Brescia	Ind. quantitativo	Quadr.	no	x	x	x
P78	SC	2	Il Consiglio comunale via WEB (n° accessi medi per ascolto seduta consiglio comunale)						29	Maioli		Brescia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x

Allegato
2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori SGQ

Processo	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Processi A.	Procedimenti	Performance organizzativa		Macroattività	Resp. Processo	Resp. Dato (se diverso da resp processo)	Resp. rilevazione	Tipo indicatore	Frequen.	Valore atteso / standard	anno rilevazione		
							Ente	Settore								2026	2027	2028
P80	PG	2	Gestire gli aggiornamenti cartografici nei tempi (n° progetti di aggiornamento cartografici inseriti ENTRO 30 gg dalla trasmissione all'ufficio S.I.T. / n° progetti cartografici pervenuti al S.I.T. > = ...%)			x	x	x	33	Cattaneo		Cattaneo	Efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P81	SC	1	Accoglimento ricorsi su schede di valutazione (n° ricorsi accolti dal NdV / n° ricorsi presentati al NdV <= ...%)						45	Maioli		Maioli	Efficacia	A	10%	x	x	x
P81	T	2	Validare le schede di valutazione nei tempi (schede di valutazione validate ENTRO la scadenza / schede di valutazione validate = ...%)				x	x	45	Maioli		Maioli	Efficacia	A	100%	x	x	x
P81	T	3	Assegnare gli obiettivi nei tempi (n° schede di valutazione con obiettivi assegnati ENTRO la scadenza / n° schede di valutazione assegnate al settore = ...%)				x	x	45	Maioli		Maioli	Efficacia	A	100%	x	x	x
P82	PG	1	Una risposta nei tempi (n° attestazioni idoneità alloggiativa rilasciate ENTRO 30 giorni dalla richiesta / n° attestazioni idoneità alloggiativa rilasciate = ... %)	x	x	x	x	x	18	Maioli	Fini	Formichelli	Qualità / efficacia	Quadr.	100%	x	x	x
P82	PG	2	Capacità di gestione (n° attestazioni idoneità alloggiative CHIUSE: rilasciate-dinegate-improcedibili-archivate / n° attestazioni idoneità alloggiative con scadenza dei termini NELL'ANNO o chiuse anticipatamente nell'anno)	x			x	x	18	Maioli	Fini	Formichelli	Qualità / elasticità	A	100%	x	x	x
P83	T	1	Pubblicità degli incarichi (n° affidamenti incarichi di consulenti e collaboratori pubblicati sul sito istituzionale / n° incarichi di consulenti e collaboratori affidati =...%)		x		x	x	45	Modolo	tutti i settori	Segreterie Settore	Efficacia	Quadr.	100%	x	x	x

Allegato 2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori FONTE NO SGQ

Fonte	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Performance organizzativa		Macroattività	Resp. Dato	Resp. Rilevazione	Tipo indicatore	frequen.	Valore atteso standard	anno di rilevazione		
					Ente	Settore							2026	2027	2028
Altro	PT	1	Controllo preventivo sulle attività produttive (n° pareri espressi nei termini / n° richieste di avvio attività o modifica attività produttive per tipologia di inquinamento)				2	Casciano I.	Casciano I.	Efficacia	A	da definire	x	x	x
Esterna	PL	1	Utilizzo del servizio trasporti linee comunali (n° passeggeri medi annui per ogni linea blu-rossa-verde, con rilevazione a campione, effettuata nel mese di gennaio)				3	D'Aquino	D'Aquino	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	PL	2	Efficienza trasporto scolastico (n° tessere abbonamento trasporto annue studenti residenti / n° studenti residenti scuole superiori del territorio)				3	D'Aquino	D'Aquino	Efficienza	A	no	x	x	x
Esterna	PL	4	Spesa unitaria del servizio trasporti (spesa annua complessiva per il servizio trasporti / km annui percorsi dai mezzi di trasporto pubblico)				3	D'Aquino	D'Aquino	Efficienza	A	no	x	x	x
Esterna	PL	5	Sostenibilità economica (spesa servizio trasporti / popolazione)				3	D'Aquino	D'Aquino	Efficienza	A	no	x	x	x
Esterna	PL	6	Rete del trasporto pubblico (Km strade percorse dai mezzi di trasporto pubblico / km strade del territorio)				3	D'Aquino	D'Aquino	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	PL	7	Frequenza fermate trasporti pubblici (Km strade percorse dai mezzi di trasporto pubblico/n° fermate dei trasporti pubblici)				3	D'Aquino	D'Aquino	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	PL	8	Intermodalità (n° fermate dei trasporti pubblici comuni a più linee / n° fermate totali dei trasporti pubblici)				3	D'Aquino	D'Aquino	Qualità	A	no	x	x	x
Altro	PG	3	% consumo annuo (nuovi edifici mq. superficie interessata da nuovo intervento / mq. territorio)				4	Fini	Lavezzari G.	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	PG	1	% consumo del territorio (mq. di territorio edificati / mq territorio)				4	Fini	Lavezzari G.	Sostenibilità	A	no	x	x	x
Altro	PG	4	% recupero del territorio (mq. superficie interessati da un intervento sul costruito / mq. territorio)				4	Fini	Lavezzari G.	Sostenibilità	A	no	x	x	x
Altro	PG	2	Attuazione della programmazione - % (sup. territorio zone soggette a PA approvati nel periodo/ sup. territorio zone previste PA ancora da attuare)				4	Fini	Metta	Sostenibilità	A	no	x	x	x
Altro	PG	5	Indice degli insediamenti produttivi nel territorio - % (mq. di territorio edificati / mq. di territorio a destinazione economica)				4	Fini	Metta	Sostenibilità	A	no	x	x	x
Esterna	PT	1	Spesa pro capite dell'illuminazione pubblica (Spesa del servizio di illuminazione pubblica / popolazione)				6	Bonfanti	Berardi L.	Efficienza	A	no	x	x	x
Esterna	PT	2	Punti luce sul territorio (n° punti luce per illuminazione pubblica / km quadrati territorio)				6	Bonfanti	Casciano C.	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	PT	3	Punti luce sulle strade (n° punti luce stradale per illuminazione / totale km lineari di strade illuminate)				6	Bonfanti	Casciano C.	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	PT	4	% illuminazione strade (totale km lineari di strade illuminate / km strade del territorio)				6	Bonfanti	Casciano C.	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	PT	5	Manutenzione strade (n° interventi manutentivi annui / km strade del territorio)				6	Bonfanti	Casciano C.	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	PT	1	% copertura strade con segnaletica (n° segnaletica stradale verticale / km strade del territorio)				7	D'Aquino	D'Aquino	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	PT	2	Tasso di rinnovamento (n° segnali stradali sostituiti / n° totali segnali stradali)				7	Bonfanti	Moroni	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	PT	3	Spesa media segnaletica (spesa segnaletica / km strade del territorio)				7	D'Aquino	D'Aquino	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	PT	4	Dotazione piste ciclopedonali (km piste ciclopedonali / km strade del territorio)				7	Moroni	Casciano C.	Qualità	A	no	x	x	x
Altro	PT	1	Sviluppo raccolta differenziata (Tonnellate raccolta rifiuti differenziata / Tonnellate totali raccolta rifiuti)				9	Casciano I.	Casciano I.	Efficacia	A	no	x	x	x
CdG	PT	2	Spesa per raccolta e smaltimento rifiuti pro capite (totale spesa raccolta e smaltimento rifiuti / popolazione)				9	Casciano I.	Casciano I.	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	PG	5	% aree destinate a verde pubblico e privato (mq aree destinate a verde pubblico e privato - si riferisce alla superficie complessiva delle aree destinate, dallo strumento urbanistico generale vigente, a parco e per il gioco e lo sport, includendo tutte le aree, sia di proprietà pubblica che privata, comprese nel parco Grugnotorto-Villoresi e nel parco del Seveso/ mq territorio comunale)				11	Fini	Metta	Qualità	A	no	x	x	x
Altro	PT	1	% aree verdi boschive e forestazioni (mq aree verdi boschive e forestazioni / mq territorio)				11	Casciano I.	Quarantiello	Qualità	A	no	x	x	x
Altro	PT	2	Superficie aree verdi Parchi, di proprietà comunale (mq per tipologia di parco)				11	Casciano I.	Quarantiello	Qualità	A	no	x	x	x
Altro	PT	3	Verde procapite (mq verde pubblico/popolazione)				11	Casciano I.	Quarantiello	Qualità	A	no	x	x	x
Altro	PT	4	Spesa mq verde pubblico (spesa annua verde / mq verde pubblico)				11	Casciano I.	Quarantiello	Efficienza	A	no	x	x	x
CdG	SC	1	% spesa sociale (spesa sociale / spesa complessiva dell'Ente)				16	Calia	Calia	Efficienza	A	no	x	x	x
CdG	SC	2	Costo sociale dei servizi socio assistenziali (spesa sociale / totale entrate tit. 2, 3 sul sociale)				16	Calia	Calia	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	Efficacia interventi mediazione linguistica (n° alunni seguiti con mediazione linguistica / n° alunni stranieri iscritti)				18	Calia	Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	Interventi di mediazione culturale				18	Bruccoleri	Bruccoleri	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	SC	1	N. servizi info-orientativi attivati tramite Sportello AFOL				19	Bruccoleri	Parravicini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	SC	1	N. Patti di servizio personalizzati (PSP) stipulati tramite lo sportello AFOL				19	Bruccoleri	Parravicini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	SC	1	N. colloqui/ N servizi accompagnamento al lavoro tramite lo sportello AFOL				19	Bruccoleri	Parravicini	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	SC	2	Servizio I.D.O.: n° aziende fruitrici del servizio				19	Bruccoleri	Parravicini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	SC	2	N. candidati segnalati dal servizio I.D.O.				19	Bruccoleri	Parravicini	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	SC	2	N. utenti residenti inseriti in Dote GOL				19	Bruccoleri	Parravicini	Efficacia	A	no	x	x	x
Esterna	SC	1	N° iscritti alla refezione scolastica				24	Casalone	Casalone	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	SC	1	% di copertura del servizio refezione scolastica (proventi refezione scolastica / spesa per il servizio refezione scolastica)				24	Casalone	Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x
Esterna	SC	2	Spesa pasto (spesa servizio refezione scolastica / n° pasti refezione scolastica)				24	Casalone	Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x
CdG	SC	1	Contributo alle scuole dell'infanzia autonome				25	Calia	Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SC	1	Partecipanti corsi di formazione permanente				25	Calia	Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SC	1	Partecipanti corsi di nuoto e attività motorie				25	Calia	Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x

Allegato 2026 - Registro degli Obiettivi/Indicatori FONTE NO SGQ

Fonte	Settore resp. Obiettivo	n. obj	Obiettivo/Indicatore	Servizio erogato	Performance organizzativa		Macroattività	Resp. Dato	Resp. Rilevazione	Tipo indicatore	frequen.	Valore atteso standard	anno di rilevazione		
					Ente	Settore							2026	2027	2028
CdG	SC	1	N° alunni anno scolastico				25	Calia	Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SC	2	Costo unitario servizio assistenza educativa (spesa servizio assistenza educativa / n° alunni con disabilità seguiti dal servizio assistenza educativa)				25	Calia	Calia	Efficienza	A	no	x	x	x
CdG	SC	1	Spesa unitaria piano per il diritto allo studio (spesa complessiva diritto allo studio / n° utenti del piano del diritto allo studio)				25	Calia	Calia	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	SC	3	Efficacia servizio assistenza educativa (n° alunni con disabilità seguiti dal servizio assistenza educativa / n° alunni con disabilità iscritti)				25	Calia	Calia	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	% alunni che segue il consiglio orientativo nel passaggio alle scuole superiori				25	Calia	Calia	Efficacia	A	45%	x	x	x
Altro	SC	1	N. di alunni a cui vengono assegnate le cedole librarie				25	Calia	Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	N. di alunni a cui vengono assegnati contributi per libri di testo				25	Calia	Calia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Altro	SC	3	gradimento servizi cimiteriali (soddisfazione del cliente attraverso indagine customer - frequenza biennale)	ind.			28	Mosca	Mosca	Qualità / percepita	biennale	7,5 (su 10)	no	da definire	da definire
CdG	SC	2	incidenza personale URP (popolazione / n° dipendenti a tempo pieno ufficio URP)				29	Maioli	Maioli	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	N° visualizzazioni della pagina web "consiglio comunale on line"				29	Bruccoleri	Brescia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	N° visualizzazioni delle videoregistrazioni per seduta consiliare				29	Bruccoleri	Brescia	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Altro	T	1	N° ricorsi - atti di citazione pervenuti e promossi (Legali, assicurativi, tributari e di Polizia Locale)				31	Alabrese	Alabrese	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Altro	DG	2	Pareri di natura legale resi entro i termini regolamentari (n° pareri legali entro i termini regolamentari / n° pareri di natura legale richiesti)	x	x		31	Modolo	Modolo	Efficacia	A	80%	x	x	x
Altro	SF	3	Tasso di sviluppo dei servizi erogati on line ai cittadini (n° servizi on line attivati / n° servizi on-line programmati) ...%				33	Lauro	Migliorini	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	SF	1	Tasso sviluppo interattivo dei servizi erogati on line ai cittadini (n° servizi on line, interattivi di livello 4, attivi / n° servizi on line, di livello di interazione da 1 a 4, attivi) ...%				33	Lauro	Migliorini	Efficacia	A	no	x	x	x
Altro	SF	1	N° servizi on line, di livello di interazione da 1 a 3, attivi =... n°				33	Lauro	Migliorini	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SC	2	Incidenza personale del servizio S.I.C. (n° dipendenti del servizio S.I.C. / n° dipendenti dell'Ente)				33	Maioli	Maioli	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	SF	4	Tasso sviluppo (n° postazioni p.c. attrezzate / n° dipendenti amministrativi in servizio)				33	Migliorini	Migliorini	Efficacia	A	100%	x	x	x
Altro	SF	4	Indice di vetustà (vita media dei PC) <=...				33	Migliorini	Migliorini	Ind. quantitativo	A	5 anni	x	x	x
CdG	SC	1	Incidenza personale del servizio protocollo e archivio (n° dipendenti del servizio protocollo e archivio / n° dipendenti dell'Ente)				34	Maioli	Maioli	Efficienza	A	no	x	x	x
Altro	SC	1	Gradimento servizi demografici (grado di soddisfazione dei servizi demografici >=... punti) - frequenza periodica				37	Mosca	Mosca	Qualità / percepita	periodica	8,3 (su 10)	no	da definire	da definire
Altro	SC		Rilascio certificazioni on line (5% sul totale rilasciato)				37	Mosca	Mosca	Efficacia	A	5%	x	x	x
CdG	SC	1	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (almeno 30 alimenti a filiera corta (km 0))	ind.			38	Bruccoleri	Bruccoleri	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SC	2	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (abbattimento almeno 35.000 bottiglie in PET)	ind.			38	Bruccoleri	Bruccoleri	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SC	3	Controllo sul contratto di servizio Refezione con Ages Srl (mantenimento certificazione "biologico" sul centro cottura)	ind.			38	Bruccoleri	Bruccoleri	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SF	1	N° verifiche economiche finanziarie per società Ages Srl				38	Casalone	Casalone	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SF	2	% copertura servizi pubblici gestiti da Ages Srl (mensa scolastica e parcheggi)				38	Casalone	Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x
CdG	SF	1	Velocità riscossione entrate tributarie ed extratributarie comunali - riscossione I e III titolo in competenza / accertamento in competenza				39	Casalone	Casalone	Efficacia	A	no	x	x	x
CdG	SF	2	Grado di realizzazione di residui attivi di parte corrente: riscossione c/residui /residui all'01/01				39	Casalone	Casalone	Efficacia	A	no	x	x	x
CdG	SF	1	Patrimonio pro-capite indisponibile: valore beni patrimoniali indisponibili / popolazione				40	Casalone	Casalone	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SF	2	Patrimonio pro-capite disponibile: valore beni patrimoniali disponibili / popolazione				40	Casalone	Casalone	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
CdG	SF	3	Patrimonio pro-capite demaniale: valore beni demaniali / popolazione				40	Casalone	Casalone	Ind. quantitativo	A	no	x	x	x
Esterna	SF	1	% di copertura del servizio farmacie comunali (provento farmacie comunali / spesa del servizio farmacie comunali)				43	Casalone	Casalone	Efficienza	A	no	x	x	x