



CeRICT

**Centro Regionale Information Communication
Technology
CeRICT srl**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
DELLA PROVINCIA DI BENEVENTO**

v. 2.0 - luglio 2011



Sedi: Via Traiano Palazzo "ex Poste" - 82100 Benevento tel 0824 305544/20 (sede legale)
Via Cinthia Complesso Universitario di Monte S. Angelo - Fabbricato 8 h - 80126 Napoli tel. 081 679951/55
fax 0824 1711006 e-mail: segreteria@cerict.unina.it C.F. e P.IVA 01346480625 www.cerict.it

SOMMARIO

Premessa	3
Roadmap per la realizzazione della prima versione operativa.....	4
Ruoli e Responsabilità.....	5
Aree del Sistema e relative finalità.....	7
Area Definizione degli obiettivi, delle Risorse e Pianificazione delle Attività.....	8
Caratteristiche della Definizione degli obiettivi.....	8
Individuazione degli obiettivi dell'Ente.....	8
Definizione delle caratteristiche degli obiettivi	9
Definizione di risorse/strumenti necessari per la realizzazione, criticità e vincoli.....	9
Assegnazione degli obiettivi ai vari Settori.....	10
Definizione della Pianificazione delle Attività	10
Area Monitoraggio e Controllo.....	11
Caratteristiche del Monitoraggio e Controllo.....	11
Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi rispetto alla pianificazione.....	11
Verifica delle motivazioni degli scostamenti ed eventuali criticità	12
Gestione delle attività inerenti l'individuazione di azioni correttive.....	12
Rimodulazione del Valore obiettivo previsto in fase di Definizione degli obiettivi.....	12
Area Valutazione	14
Caratteristiche della Valutazione	14
Verifica in corso d'anno del raggiungimento degli obiettivi nell'ambito dei Settori	14
Attività di inizio anno.....	14
Relazione sullo Scenario in cui gli obiettivi sono stati perseguiti	15
Proposta di Valutazione complessiva per singolo Settore	15
Piano di lavoro	16
Riepilogo delle fasi di lavoro.....	16
RASIC CHART.....	18
Piano di Comunicazione	19
Strumenti di lavoro	22

Premessa

La necessità di implementare il Sistema di Valutazione dei Dirigenti della Provincia di Benevento, intendendosi con il termine Sistema il complesso dei processi, degli strumenti e delle responsabilità coinvolte, nasce, oltre che dalla necessità di un monitoraggio e controllo della struttura a partire dai suoi livelli apicali, anche dall'obbligo di ottemperare alle prescrizioni a riguardo contenute, in particolare, negli articoli 3,4,5, 62 del D.Lgs. 150/2009, recanti norme di diretta attuazione dell'articolo 97 della Costituzione.

Il ciclo di gestione della performance è coerente con quanto previsto alla prima parte del Titolo VI Controlli ed alla seconda parte Ordinamento finanziario del D.Lgs. 267/2000 TUEL.

Roadmap per la realizzazione della prima versione operativa

La realizzazione del documento rilasciato nella sua versione operativa è stata effettuata attraverso il seguente percorso:

ATTIVITA'	PARTECIPANTI	MODALITA'
Acquisizione delle informazioni generali sull'attuale Sistema di Valutazione e della relativa documentazione	Dirigente SleV Dirigente SGE CeRICT	Incontri, trasmissione documentazione
Startup e linee guida generali di realizzazione	Presidenza, Dirigenti, NdV, CeRICT	Incontro collettivo
Verifica delle modalità realizzative e della conseguente operatività	Dirigenti CeRICT	Incontri one-to-one, trasmissione documentazione
Verifica delle modalità di funzionamento del Sistema e dei Ruoli e Responsabilità previsti	Presidenza CeRICT	Incontri one-to-one
Verifica delle modalità di monitoraggio, controllo e valutazione, del flusso operativo e dei relativi strumenti	Nucleo di Valutazione (NdV) CeRICT	Incontri one-to-one, trasmissione documentazione
Verifica finale del documento	Presidenza CeRICT	Incontri one-to-one

A valle della verifica finale effettuata con esito positivo sarà effettuata la seguente attività:

Presentazione del Sistema	Presidenza, Dirigenti, NdV, CeRICT	Incontro collettivo, trasmissione documentazione
---------------------------	---------------------------------------	--

Ruoli e Responsabilità

PRESIDENTE

Il Presidente ha, nell'ambito del Sistema, la responsabilità della definizione finale e della approvazione di tutte i punti nodali delle varie fasi. E' inoltre il punto di escalation dei problemi che non sono stati risolti a livello di Comitato di Controllo e di Nucleo di Valutazione. In particolare, il Presidente:

- approva le Definizioni degli Obiettivi di inizio anno, con le relative caratteristiche e le risorse/strumenti necessari
- è responsabile della Definizione degli obiettivi individuati dopo l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (nel seguito PEG) e li approva, dopo aver concordato in merito con il Comitato di Controllo, i Dirigenti e con il supporto del Nucleo di Valutazione
- è informato sulle attività di monitoraggio e controllo e quindi sull'avanzamento degli obiettivi; può intervenire ad integrazione delle attività del Comitato di Controllo
- è informato sul Piano di recupero concordato tra il Comitato di Controllo ed i Dirigenti, in caso di scostamenti tra l'avanzamento preventivo ed il consuntivo; può intervenire direttamente in merito
- approva la rimodulazione del Valore di un obiettivo, su richiesta del Comitato di Controllo, fornendo indicazioni a riguardo in caso di diniego
- è informato sulle valutazioni periodiche effettuate dal Nucleo di Valutazione
- approva la relazione di fine anno inviata dal Nucleo di Valutazione
- decide in merito alla proposta di valutazione dei Dirigenti di fine anno

COMITATO DI CONTROLLO

Il Comitato di Controllo ha, nell'ambito del Sistema, la responsabilità di gestire tutte le fasi operative e di essere punto di riferimento dei Dirigenti nell'espletamento delle attività di loro pertinenza. In particolare, il Comitato di Controllo:

- guida la fase di Definizione degli Obiettivi di inizio anno, interagendo con i Dirigenti e presentando al Nucleo di Valutazione ed alla Presidenza il risultato concordato, anche in termini di risorse/strumenti e pianificazione
- contribuisce alla Definizione degli Obiettivi individuati dopo l'approvazione del PEG, ad integrazione degli obiettivi di inizio anno, con l'indicazione della relativa fattibilità
- concorda con i Dirigenti quali siano le risorse e gli strumenti necessari per il perseguimento degli obiettivi
- assegna, dopo le opportune verifiche ed autorizzazioni, gli obiettivi ai Dirigenti
- effettua le attività di Monitoraggio e Controllo, intervenendo in caso di scostamenti attraverso Piani di recupero ovvero richieste di Rimodulazione degli obiettivi

Il Comitato di Controllo è composto dal Presidente, dal Direttore Generale e dal Segretario Generale

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione ha, nell'ambito del Sistema, la responsabilità di verificare che l'avanzamento degli obiettivi sia in linea con il risultato complessivo previsto dall'Ente, effettuando a tale scopo incontri periodiche con finalità di indirizzamento piuttosto che di controllo, valutando la performance dei singoli Dirigenti in un'ottica complessiva e partecipando in maniera propositiva alla definizione degli obiettivi per l'anno successivo. In particolare, il Nucleo di Valutazione:

- supporta la definizione degli Obiettivi di inizio anno elaborati dal Comitato di Controllo insieme ai Dirigenti, con l'eventuale integrazione di ulteriori Obiettivi di natura generale inerenti le finalità complessive dell'Ente
 - acquisisce gli Obiettivi individuati dopo l'approvazione del PEG, avendo eventualmente espresso indicazioni consultive a riguardo, specificamente in relazione all'aderenza alle finalità complessive dell'Ente
 - interviene in maniera consultiva sul Piano di recupero ovvero sulla Rimodulazione degli obiettivi, in caso di scostamenti rispetto alla Pianificazione
 - verifica, con cadenza periodica, l'avanzamento degli Obiettivi, in un'ottica di risultato complessivo
 - verifica, a fine anno, il raggiungimento degli Obiettivi da parte dei singoli Dirigenti, tenendo conto dello scenario in cui l'attività è stata realizzata
 - predispone una proposta di valutazione della performance dei singoli Dirigenti
- Il Nucleo di Valutazione è composto dal Segretario Generale e da due professionisti esterni all'Ente con specifiche competenze

DIRIGENTI

I Dirigenti collaborano a tutte le fasi del Sistema, con un approccio proattivo e partecipativo finalizzato a cogliere gli obiettivi concordati. Il processo stesso di valutazione va colto come occasione di miglioramento piuttosto che come giudizio. I Dirigenti, inoltre, hanno la responsabilità di sviluppare la Pianificazione delle attività necessarie a monitorare l'avanzamento. In particolare, i Dirigenti:

- contribuiscono alla Definizione degli Obiettivi di inizio anno e degli Obiettivi consolidati, con le relative caratteristiche e concordano in merito alle risorse/strumenti necessari
- sviluppano la Pianificazione ed il piano di dettaglio interno
- partecipano alle attività di Monitoraggio e Controllo, contribuendo con chiare evidenze alla consuntivazione e contribuendo allo svolgimento degli incontri con il Comitato di Controllo e con il Nucleo di Valutazione
- concordano con il Comitato di Controllo sul Piano di recupero in caso di scostamenti tra Pianificazione e Consuntivazione
- partecipano alla Rimodulazione del Valore obiettivo in caso di chiara evidenza della impossibilità di raggiungere il valore inizialmente definito
- sono informati e partecipano alle attività di Valutazione in corso d'anno e sono informati sulla Valutazione di fine anno

Aree del Sistema e relative finalità

Il Sistema di Valutazione si articola nelle seguenti Aree:

Definizione degli Obiettivi, delle Risorse e Pianificazione delle Attività
Monitoraggio e Controllo
Valutazione

1) Definizione degli Obiettivi, delle Risorse e Pianificazione delle Attività

L'Area di Definizione degli Obiettivi ha le seguenti finalità:

- 1a) Individuare gli obiettivi dell'Ente
- 1b) Definire per ciascun obiettivo le relative caratteristiche
- 1c) Definire risorse/strumenti necessari per la realizzazione, criticità e vincoli
- 1d) Assegnare gli obiettivi individuati ai vari Settori con relativi ruoli/responsabilità
- 1e) Definire la pianificazione degli obiettivi

3) Monitoraggio e Controllo

L'Area del Monitoraggio e Controllo ha le seguenti finalità:

- 3a) Monitorare l'avanzamento degli obiettivi rispetto alla pianificazione
- 3b) Verificare le motivazioni degli scostamenti ed eventuali criticità
- 3c) Gestire le attività inerenti l'individuazione di azioni correttive
- 3d) Rimodulare il Valore obiettivo previsto in fase di Definizione degli Obiettivi

4) Valutazione

L'Area della Valutazione ha le seguenti finalità:

- 4a) Verificare il raggiungimento degli obiettivi nell'ambito dei Settori
- 4b) Relazionare sullo scenario in cui gli obiettivi sono stati perseguiti
- 4c) Proporre una valutazione complessiva per singolo Settore

Area Definizione degli obiettivi, delle Risorse e Pianificazione delle Attività

Caratteristiche della Definizione degli obiettivi

La Definizione degli obiettivi consente di individuare gli obiettivi, che devono avere caratteristiche tali da consentirne una gestione semplice ed oggettiva, di individuare vincoli, criticità, ruoli/responsabilità e strumenti necessari al perseguimento degli obiettivi stessi.

Come orientamento generale, gli obiettivi devono avere una rilevanza elevata rispetto ai bisogni della collettività che l'amministrazione è chiamata a soddisfare.

Gli obiettivi devono essere misurabili; le unità di misura e le modalità di misurazione devono essere preventivamente indicate. Deve essere indicata la fonte dell'indicatore relativo all'avanzamento dell'obiettivo.

E' auspicabile, dove possibile, che esistano sistemi in grado di determinare automaticamente il valore dell'indicatore.

Gli obiettivi non vanno confusi con gli strumenti necessari al loro raggiungimento.

In fase di Sistema a regime, anche su base pluriennale, si deve considerare il rapporto tra le risorse impiegate per il raggiungimento di un obiettivo ed il valore del risultato raggiunto, al fine di migliorare l'efficienza.

Individuazione degli obiettivi dell'Ente

L'individuazione degli obiettivi dell'Ente consente di individuare l'insieme di tutti gli obiettivi da perseguire nel corso dell'anno.

Gli obiettivi annuali hanno come riferimento:

- 1- Gli Indirizzi Generali di Governo dell'Ente
- 2- I Piani strategici pluriennali elaborati dall'Ente (se presenti)
- 3- I Piani strategici dell'anno elaborati dall'Ente (se presenti)
- 4- Le indicazioni politiche relative all'anno corrente
- 5- La Proposta di Obiettivi derivante da quanto avvenuto nell'anno precedente
- 6- I dati storici e le esperienze relativi ai singoli Settori

Come evidente dal precedente elenco, l'individuazione degli obiettivi è realizzata, in maniera condivisa e cooperativa, attraverso un percorso strutturato sia in maniera top-down che bottom-up. Va segnalato che esistono obiettivi che si perseguono e realizzano completamente all'interno di uno specifico Settore ed obiettivi cosiddetti "trasversali" al cui raggiungimento contribuiscono più Settori. In questo caso, è indispensabile ripartire e definire le responsabilità tra i Settori coinvolti considerando che la trasversalità di fatto induce una struttura di tipo matriciale nel cui ambito uno dei Settori assume una funzione di controllo gerarchico sui Settori che devono contribuire alla realizzazione dell'obiettivo stesso.

La finalità di questa fase è di costruire un insieme di obiettivi che consenta all'Ente di cogliere tutti i risultati previsti nell'anno.

Attualmente gli obiettivi sono definiti e consolidati solo in fase di approvazione del PEG dell'Ente, quindi intorno alla metà dell'anno. Per tale motivo, i Dirigenti hanno un primo periodo dell'anno in cui operano con riferimento ad obiettivi che potranno successivamente essere integrati con ulteriori obiettivi o modificati nelle caratteristiche.

Chiameremo nel prosieguo "**Obiettivi iniziali**" quelli relativi alla prima parte dell'anno ed "**Obiettivi consolidati**" quelli concordati in forma definitiva nel corso dell'anno.

Gli Obiettivi Iniziali sono definiti dal Comitato di Controllo, di concerto con i Dirigenti, con un iter che parte da una ipotesi sviluppata dal Comitato di Controllo, rivista insieme ai

singoli Dirigenti. Questo iter può essere modificato nel suo percorso, ad esempio da top down a bottom up, l'importante è che siano definite le responsabilità ed i vari passi del flusso, che in ogni caso termina con l'approvazione della Presidenza.

Il Comitato di Controllo ha tutti gli elementi relativi al risultato complessivo dell'Ente, agli obiettivi di Settore inizialmente definiti per cogliere i risultati voluti, all'andamento delle attività necessarie per raggiungere tali obiettivi di settore, alle difficoltà di contesto riscontrate, ai risultati effettivamente conseguiti. Pertanto, il Comitato di Controllo è in grado di indicare Valori obiettivo ragionevolmente raggiungibili. Tutto questo in un'ottica di continuità che prescinde da nuove strategie, dettate da fattori esterni o interni, il cui perseguimento costituisce l'integrazione alla definizione che scaturisce dall'attività del Comitato di Controllo.

Il risultato della definizione effettuata dal Comitato di Controllo viene inviato, entro il 31 dicembre, al Nucleo di valutazione che può già in questa fase integrarlo con ulteriori obiettivi, di tipo generale, che riguardano l'andamento complessivo dell'Ente, ovvero semplicemente verificarlo; il Nucleo di Valutazione entro il 15 gennaio trasferisce tale documentazione alla Presidenza per l'approvazione. La Definizione degli Obiettivi iniziali consiste, nella sua configurazione minimale, in un elenco di obiettivi per ciascun Settore, con una motivazione generale di come l'elenco è stato definito e con gli elementi che caratterizzano ciascun obiettivo: La Descrizione e le finalità, l'Indicatore, l'Unità di misura e le modalità di misurazione, il Valore Obiettivo, la Scadenza di completamento.

Gli Obiettivi consolidati sono definiti con un iter parte dalla Presidenza, che sviluppa una ipotesi insieme al con il Comitato di Controllo, la trasmette al Nucleo di Valutazione per eventuali indicazioni a riguardo e concorda con ciascuno dei Dirigenti, le caratteristiche definitive degli obiettivi di propria pertinenza. L'iter di definizione degli Obiettivi consolidati deve essere concluso entro 15 gg dall'approvazione del PEG.

Output della fase di individuazione sia degli obiettivi iniziali che degli obiettivi consolidati è un elenco di obiettivi concordati tra Presidenza, Dirigenti e Nucleo di Valutazione secondo l'iter dettagliato nel paragrafo "Riepilogo delle fasi di lavoro".

Definizione delle caratteristiche degli obiettivi

La Definizione delle caratteristiche degli obiettivi, che si realizza contestualmente alla fase precedente di Individuazione degli obiettivi, consente di valorizzare, in maniera oggettiva e concordata, tutti gli attributi dei singoli obiettivi. In particolare, il Peso che l'obiettivo ha nell'ambito del Settore consente di prioritizzare, di fatto, i singoli obiettivi nell'ambito del Settore e quindi, nella successiva fase di monitoraggio, di individuare in maniera pesata eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione. Le caratteristiche relative all'Indicatore, all'Unità di misura e alle Modalità di misurazione/Fonti consentono di eliminare qualsiasi forma di ambiguità circa il Valore obiettivo, che rappresenta il valore finale da raggiungere entro la scadenza indicata. L'indicazione delle Fonti può consentire, in una successiva implementazione del Sistema, di acquisire automaticamente i dati relativi alla consuntivazione dei risultati conseguiti in corso d'opera.

Definizione di risorse/strumenti necessari per la realizzazione, criticità e vincoli

La Definizione delle risorse e degli strumenti necessari al raggiungimento dell'obiettivo, insieme alle criticità ed ai vincoli, costituiscono il quadro d'assieme delle necessità del Settore rispetto allo specifico obiettivo. Va immediatamente chiarito che le criticità ed i vincoli si riferiscono allo stato complessivo delle risorse (umane, strumentali e finanziarie) **già presenti o previste** nell'ambito del Settore e servono a specificare condizioni particolari (ad es. temporali, ovvero di sovraccarico e quindi con necessità di diverso utilizzo ecc.).

Differente è l'ambito delle Risorse Umane/Strumentali/Finanziarie, che vengono indicate per sottolineare **ulteriori necessità** che, se non soddisfatte, impediscono il

raggiungimento dell'obiettivo. Tipicamente, questi dati si riferiscono ad obiettivi nuovi rispetto a quelli perseguiti dal Settore nell'anno precedente, ovvero ad incrementi significativi del Valore obiettivo rispetto all'anno precedente, ovvero ad incrementi significativi dell'efficienza, o, ancora, a situazioni di storica carenza nel Settore di alcune risorse la cui disponibilità non è più procrastinabile. Grande attenzione va posta da parte del Dirigente nell'indicare sia le Criticità che le ulteriori Risorse. La suddivisione in obiettivi può generare un fattore moltiplicativo delle necessità, laddove non si tenga conto che le risorse vanno gestite in maniera condivisa tra più obiettivi. Inoltre, l'introduzione di livelli di sicurezza in eccesso può provocare un aumento ingiustificato delle necessità, seppure con il fine di raggiungere con alta probabilità l'obiettivo. Per tali motivi, la Definizione delle risorse e degli strumenti necessari al raggiungimento dell'obiettivo, insieme alle criticità ed ai vincoli, è soggetta ad una revisione da parte della Presidenza e del Nucleo di Valutazione, in una fase che può anche essere contestuale alla Definizione degli obiettivi e delle loro caratteristiche.

Assegnazione degli obiettivi ai vari Settori

Le fasi precedenti, che consentono di definire il quadro complessivo degli obiettivi, possono essere realizzate attraverso cicli ricorsivi tra la Dirigenza, il Comitato di Controllo, il Nucleo di Valutazione e la Presidenza. Quest'ultima, sia nel caso di Obiettivi iniziali che di Obiettivi consolidati, ne approva formalmente l'elenco, le caratteristiche e le risorse/strumenti, entro quindici giorni dal completamento della fase di Definizione degli Obiettivi.

L'Assegnazione degli obiettivi viene formalizzata dal Comitato di Controllo ai Dirigenti che procedono alla stesura di un Piano di dettaglio interno attraverso cui perseguire gli obiettivi stessi. La formalizzazione comporta anche la pubblicazione degli obiettivi secondo le modalità previste dalla legge sulla trasparenza. Il Piano di dettaglio interno è uno strumento di lavoro fortemente orientato a supportare gli specifici obiettivi del Settore e pertanto la sua redazione è a cura dei singoli Dirigenti, nel formato, non definibile a priori, ritenuto più confacente al singolo obiettivo.

Definizione della Pianificazione delle Attività

La necessità della Pianificazione delle attività nasce dalla indispensabilità di avere all'interno del Settore, e quindi di fornire al Comitato di Controllo, gli elementi per poter verificare l'avanzamento del raggiungimento degli obiettivi e, quindi, individuare eventuali azioni correttive in caso di scostamenti significativi. La Pianificazione è uno degli elementi del Piano di dettaglio interno ed è l'unico che va esplicitato al di fuori del Settore. La Pianificazione va completata entro 15 gg dalla data di Assegnazione degli obiettivi.

I valori intermedi attraverso cui si raggiunge il Valore obiettivo vanno indicati con una cadenza che va da un minimo di un mese ad un massimo consigliato di tre mesi. Una granularità più ampia impedisce di fatto un monitoraggio efficace. E' anche possibile indicare valori intermedi con intervalli temporali diversi nell'ambito dello stesso obiettivo, sempre nel range che va da uno a tre mesi.

Nel caso di obiettivi con un Valore obiettivo pari ad uno (ad esempio: stesura di un documento), è possibile nelle Modalità di misurazione indicare i sottolivelli di tale Valore obiettivo (ad esempio, completamento prima parte, completamento seconda parte e così via), dare un valore frazionario a ciascuno di tali sottolivelli e pianificare il raggiungimento del Valore obiettivo indicando il completamento di ciascuno dei sottolivelli. Non è consigliato, viceversa, creare tanti obiettivi quanti sono i sottolivelli.

Area Monitoraggio e Controllo

Caratteristiche del Monitoraggio e Controllo

Il Monitoraggio e Controllo è un'area presente in tutti i Sistemi di Valutazione che si riferiscono ad un intervallo temporale al cui termine è stato definito un risultato atteso. La sua finalità è quella di intercettare il più presto possibile scostamenti rispetto alla pianificazione dei valori e di mettere in atto eventuali azioni di recupero a riguardo.

L'attività di Monitoraggio e Controllo è, come norma generale, effettuata dai livelli gerarchici immediatamente superiori. Nel caso specifico dei Dirigenti, viene effettuata dal Comitato di Controllo per la parte relativa all'operatività corrente, con cadenza mensile. Per la parte di orientamento strategico e di coerenza dell'andamento dell'Ente rispetto ai suoi obiettivi generali, è il Nucleo di Valutazione che valuta con tempistica definita (aprile, settembre) i risultati della Dirigenza e esprime propri suggerimenti a riguardo, oltre alla valutazione finale ed alle indicazioni che costituiscono uno degli elementi per la definizione degli obiettivi dell'anno successivo.

Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi rispetto alla pianificazione

L'attività di Monitoraggio è effettuata dal Comitato di Controllo. Ciascun Dirigente invia al Comitato di Controllo ed al Nucleo di valutazione i dati di consuntivazione dell'avanzamento degli obiettivi, eventualmente accompagnati da una nota di commento che chiarisce lo scenario in cui l'avanzamento si è realizzato e con l'aggiornamento dei dati relativi alle Risorse e Strumenti, se presenti. Lo strumento utilizzato per la valorizzazione dei dati è, in una prima versione del Sistema, un foglio Excel, ed in particolare la cartella Pianificazione-Consuntivazione. L'invio dei dati avviene, su base mensile (entro il giorno 5 del mese successivo), per posta elettronica verso i due indirizzi del Comitato di Controllo e del Nucleo di valutazione, da creare ad hoc. In una successiva versione del Sistema (v. Paragrafo "Strumenti di lavoro"), l'inserimento dei dati avverrà su un Sistema informatico opportunamente realizzato, che invierà ai Dirigenti la richiesta di inserire i dati di propria competenza e segnalerà al Comitato di Controllo ed al Nucleo di valutazione l'avvenuto caricamento. Il Comitato di Controllo esamina gli scostamenti, tenendo conto anche del peso degli obiettivi nell'ambito del Settore e dell'Ente e verifica l'opportunità di un incontro one-to-one con il singolo Dirigente, nel caso di scostamenti ritenuti significativi o nel caso ritenga necessario approfondire le risultanze ricevute ovvero fornire al Dirigente informazioni utili a riguardo. Al termine dell'attività (entro il giorno 10 del mese successivo), il Comitato di Controllo invia una comunicazione, con una sintesi del monitoraggio effettuato e delle azioni che ne sono scaturite, al Nucleo di valutazione ed al Presidente, che possono intervenire con azioni che vanno dalla richiesta di ulteriori chiarimenti alla convocazione del Comitato di Controllo e di uno o più Dirigenti per approfondimenti a riguardo.

Entro il giorno 15 dei mesi di aprile e settembre, il Nucleo di Valutazione, che peraltro ha mensilmente ricevuto le consuntivazioni dei singoli Dirigenti e le comunicazioni a riguardo del Comitato di Controllo, effettua un incontro con i Dirigenti per fare il punto dello stato generale dell'Ente rispetto agli obiettivi prefissati, per verificare l'avanzamento nel perseguimento degli obiettivi in un'ottica di risultato complessivo e per individuare situazioni di rischio di carattere generale che possono pregiudicare il risultato atteso. E' possibile che il Nucleo di valutazione ritenga necessario effettuare incontri one-to-one con il singolo Dirigente, nel caso di situazioni che possono impattare il risultato complessivo dell'Ente.

Verifica delle motivazioni degli scostamenti ed eventuali criticità

Il Dirigente che invia la propria consuntivazione al Comitato di Controllo ed al Nucleo di valutazione può accompagnarla con una nota che illustra lo scenario e le motivazioni del risultato conseguito. Il Comitato di Controllo esamina sia la consuntivazione che l'eventuale comunicazione accompagnatoria e da questa verifica possono scaturire le seguenti azioni:

1. Presa d'atto in caso di assenza di scostamenti o di scostamenti che non sembrano pregiudicare il risultato del Dirigente e l'andamento complessivo dell'Ente, in attesa dell'evoluzione del mese successivo
2. Incontro con il Dirigente, in caso di scostamenti che possono sottendere un rischio. L'incontro può avere i seguenti sviluppi possibili:
 - a. Presa d'atto, in quanto lo scostamento è riconducibile al precedente punto 1
 - b. Individuazione di azioni correttive per gestire il rischio individuato
 - c. Rimodulazione dell'obiettivo rispetto al quale si è verificato lo scostamento

Mentre tutti i possibili sviluppi indicati fino al punto 2b. restano nell'alveo della gestione operativa delle attività dei Dirigenti e pertanto nell'ambito delle responsabilità del Comitato di Controllo, la Rimodulazione di cui al punto 2c. può essere espressa come proposta e necessita di approvazione, come indicato nei prossimi paragrafi.

Gestione delle attività inerenti l'individuazione di azioni correttive

Se il Comitato di Controllo ritiene che gli scostamenti rilevati necessitano di azioni specifiche per gestire il rischio di non raggiungere il Valore obiettivo previsto in fase di Definizione dell'Obiettivo, viene definito insieme al Dirigente uno specifico Piano di recupero. La definizione del Piano dovrebbe essere effettuata nel corso dello stesso incontro relativo allo scostamento o, al più tardi, nei giorni immediatamente successivi, per consentire di iniziare le attività nel mese immediatamente seguente a quello in cui lo scostamento è maturato. Nella sua forma più semplice, il Piano di Recupero si limita ad una revisione formalizzata della Pianificazione, quando ad esempio lo slittamento della disponibilità di Risorse e/o Strumenti previsti in fase di Definizione dell'obiettivo provoca uno slittamento degli obiettivi intermedi ma esistono le condizioni di recuperare nei mesi a venire. Nei casi più articolati, il Piano deve essere completo, dettagliato e deve comprendere tutte le azioni elementari, con relativi risultati e tempistica, la cui realizzazione consentirà di cogliere l'obiettivo previsto. Una volta definito il Piano, il Comitato di Controllo ne invia copia al Nucleo di Valutazione, per eventuali ritorni a riguardo. Il Piano diviene parte integrante della documentazione del Settore e deve essere inviato, nei mesi successivi, insieme alla consuntivazione relativa agli altri obiettivi, con ovviamente i dati relativi all'avanzamento del Piano stesso.

La gestione dell'avanzamento del Piano è a cura del Comitato di Controllo. Se anche le azioni previste nel Piano di recupero non riescono ad essere realizzate con la tempistica ed i risultati previsti, il Comitato di Controllo può decidere, insieme al Dirigente, di rimodulare il Piano di recupero ovvero di richiedere una Rimodulazione dell'obiettivo.

Rimodulazione del Valore obiettivo previsto in fase di Definizione degli obiettivi

La Rimodulazione del Valore Obiettivo previsto nella fase di Definizione degli obiettivi è una fase estremamente delicata, la cui attivazione può scaturire dalla certezza oggettiva che un obiettivo non è perseguibile nel valore previsto. Le motivazioni possono essere di natura esterna all'Ente (ad esempio la mancata erogazione finanziaria da parte del Governo regionale o nazionale) o interna (ad esempio mancata disponibilità di risorse previste per la realizzazione dell'obiettivo). La Rimodulazione deve essere richiesta in maniera formale dal Comitato di Controllo alla Presidenza e per conoscenza al Nucleo di valutazione, deve essere stilata di concerto con il Dirigente e deve indicare tutte le motivazioni, per poter costituire una *lesson learned* per il futuro.

La Presidenza, in accordo con il Nucleo di valutazione, può autorizzare la Rimodulazione richiesta ed in tal caso il Valore Obiettivo viene aggiornato, insieme alla Pianificazione ed, eventualmente, alle Risorse e Strumenti, se previsto in fase di richiesta. Se la Presidenza non autorizza la Rimodulazione deve contestualmente fornire indicazioni su come il Valore obiettivo sia ragionevolmente perseguibile o, viceversa, deve formalizzare la presa d'atto che il Settore non raggiungerà il Valore obiettivo previsto dandone comunicazione agli Organi interessati.

Area Valutazione

Caratteristiche della Valutazione

La Valutazione è un'area che accompagna tutto il percorso realizzativo degli Obiettivi nel corso dell'anno, non limitandosi quindi a valutare i risultati finali. La Valutazione si basa sulle comunicazioni provenienti dal Comitato di Controllo, sulle consuntivazioni provenienti dai Dirigenti e sull'esito degli incontri tra il Nucleo di valutazione ed i singoli Dirigenti.

Nell'ambito dell'Area della Valutazione viene inoltre fornita l'indicazione, qualitativa e quantitativa, dei possibili Obiettivi iniziali per l'anno successivo. Tale indicazione ha un proprio percorso temporale indipendente dalla fase di Valutazione.

Verifica in corso d'anno del raggiungimento degli obiettivi nell'ambito dei Settori

La verifica del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Nucleo di valutazione sulla scorta della documentazione ricevuta. I risultati della verifica del raggiungimento vengono illustrati dal Nucleo di Valutazione ai Dirigenti entro il giorno 15 dei mesi di aprile e settembre, in un incontro collettivo durante il quale il focus è particolarmente rivolto a situazioni che possono influenzare l'andamento dell'intero Ente. Gli incontri sono stabiliti dal Nucleo di Valutazione, previa attivazione da parte del Comitato di Controllo, a valle del completamento delle attività di propria competenza. E' possibile che il Nucleo di valutazione ritenga di voler incontrare singoli Dirigenti, successivamente all'incontro collettivo, per approfondire specifiche situazioni. I risultati salienti degli incontri sono riportati entro la fine dei due mesi in una relazione che il Nucleo di Valutazione invia al Presidente e, per conoscenza, al Comitato di Controllo.

Va sottolineato che il Nucleo di valutazione riceve la documentazione con cadenza mensile e pertanto è possibile che, in condizioni eccezionali, il Nucleo decida di effettuare specifici incontri su base mensile, sentito il Comitato di Controllo.

Gli incontri del Nucleo di valutazione hanno approccio e finalità ben distinte dall'attività del Comitato di Controllo. Questo ultimo opera come un gestore dell'operatività necessaria al raggiungimento degli obiettivi, funge da facilitatore e punto di riferimento verso la soluzione di problemi legati all'avanzamento delle attività, approfondisce il dettaglio del problema e guida verso la risoluzione. Il Nucleo di valutazione opera come un auditor esterno, lavora in una ottica di analisi dell'andamento generale dei Settori e di interrelazione tra i loro risultati, rimane a livello di risultato complessivo trattando i vari obiettivi come momenti tattici del piano strategico.

L'azione del Nucleo di valutazione ed in particolare la sinergia con il Comitato di Controllo si intensifica nell'ultimo trimestre. In particolare, l'andamento degli obiettivi di maggior peso di ciascun Settore viene dettagliato nella comunicazione mensile del Comitato di Controllo che può ricevere a sua volta una comunicazione dal Nucleo di valutazione, nei mesi di novembre e dicembre, con un riscontro sulle azioni relative agli scostamenti ed eventuali integrazioni a riguardo.

Attività di inizio anno

Il Nucleo di valutazione ha in carico due distinte attività nel periodo iniziale dell'anno. La prima riguarda la revisione della proposta di Obiettivi iniziali elaborata di concerto tra il Comitato di controllo ed i Dirigenti, per una eventuale integrazione con obiettivi di natura generale relativi all'andamento complessivo dell'Ente. Tale attività parte con l'inizio dell'anno e si conclude entro il 15 gennaio.

La seconda riguarda la Valutazione dei singoli Settori e si concretizza con la stesura di una relazione composta da due parti: una Relazione di Scenario e una Proposta di Valutazione. Per poter sviluppare la Valutazione, il Nucleo ha necessità di ricevere da ciascun Dirigente la propria relazione di fine anno, contenente tutti gli elementi necessari per integrare quanto rilevato dal Nucleo di Valutazione nel corso dell'anno. Tra questi elementi, è importante che sia presente la valutazione che ciascun Dirigente effettua sul personale alle proprie dipendenze. Il Nucleo di Valutazione deve ricevere la Relazione di fine anno da ciascun Dirigente entro il 15 gennaio dell'anno successivo e deve inviare alla Presidenza la propria relazione di Valutazione sui singoli Settori entro il 28 febbraio. Il Nucleo di Valutazione effettua le proprie attività solo sulle Relazioni di fine anno pervenute entro la data del 15 gennaio e pertanto i Dirigenti che non inviano entro tale data le proprie Relazioni non possono essere oggetto di valutazione.

4.2.2.3.3.3. Valutazione dei singoli Settori - Relazione di Scenario

Nell'ambito della relazione di Valutazione dei singoli Settori, la Relazione sullo Scenario descrive, per ciascun Settore, il contesto in cui gli obiettivi sono stati perseguiti, per evitare che la valutazione sia un mero elenco di Valori obiettivo e di risultati ottenuti, con i relativi scostamenti. La relazione sullo scenario è importante sia per introdurre elementi di giudizio da cui possono scaturire flessibilità nella valutazione finale, sia per condividere informazioni che consentono una migliore definizione degli obiettivi, del contesto e delle risorse nell'annualità successiva. E' opportuno che la Relazione sullo Scenario contenga anche una sezione sull'andamento complessivo dell'Ente al fine di evidenziare punti di forza e necessità di miglioramento dell'intera organizzazione e di costituire un elemento per le strategie definite dall'organo politico.

4.2.2.3.3.4. Valutazione dei singoli Settori - Proposta di Valutazione

La relazione di Valutazione dei singoli Settori si completa con una Proposta di Valutazione complessiva per singolo Settore. Elementi necessari della proposta sono:

- il Valore obiettivo previsto e, se presente, il Valore obiettivo a seguito di rimodulazione
- le motivazioni della eventuale rimodulazione
- le risorse previste e le risorse ottenute, con relativa quantizzazione e tempificazione
- una sintesi delle principali comunicazioni inviate mensilmente dal Comitato di Controllo, relativamente agli avvenimenti più significativi
- la valutazione proposta

La proposta viene presa in carico dalla Presidenza per le proprie valutazioni a riguardo e per le decisioni definitive. Tali decisioni sono formalizzate dalla Presidenza entro il 31 marzo, con l'invio della Valutazione finale al Nucleo di Valutazione, al Comitato di Controllo ed ai singoli Settori, che ricevono, in questa fase, anche la relazione di Valutazione sviluppata dal Nucleo di Valutazione.

Piano di lavoro

La fase di Definizione degli Obiettivi Iniziali deve essere completata, per l'anno in corso, entro la fine del mese di gennaio. La fase si sviluppa con le modalità di seguito indicate, che tengono conto di quanto già in uso all'interno dell'Ente. La fase parte da una bozza elaborata di concerto tra il Comitato di Controllo e ciascun Dirigente. Gli input a questa fase, come indicato nel paragrafo "Individuazione degli Obiettivi", sono molteplici. Alcuni di essi hanno una genesi nell'operatività, in particolare i dati storici e le esperienze del Settore. Altri, ad integrazione, sono di natura politica, ad esempio, gli Indirizzi Generali di Governo dell'Ente, i Piani strategici pluriennali ed annuali e le indicazioni politiche inserite nella Proposta degli obiettivi. La bozza deve essere completa e deve pertanto comprendere sia la Caratteristiche che le Risorse necessarie con le Criticità ed i Vincoli. La bozza viene inviata entro il 31 dicembre al Nucleo di Valutazione, per eventuali indicazioni ed integrazioni a riguardo, da completarsi entro il 15 di gennaio. Il Nucleo di Valutazione invia la bozza così rivista alla Presidenza. In caso di disaccordo da parte della Presidenza sugli Obiettivi individuati, viene effettuato un riciclo con una revisione degli obiettivi, delle relative caratteristiche e delle Risorse. Quando la Presidenza approva gli Obiettivi iniziali (entro 15 giorni dal ricevimento della bozza), questi possono essere pubblicati ed i Dirigenti possono effettuare la Pianificazione che definisce i Valori intermedi attraverso cui si giunge al Valore obiettivo previsto. La Pianificazione deve essere completata ed inviata al Comitato di Controllo, al Nucleo di Valutazione ed alla Presidenza entro 15 giorni dall'approvazione da parte della Presidenza.

La fase di Definizione degli Obiettivi consolidati parte successivamente all'approvazione del PEG. In questa fase l'integrazione agli Obiettivi iniziali viene definita dalla Presidenza di concerto con il Comitato di Controllo, comunicata al Nucleo di Valutazione per eventuali integrazioni e, successivamente, ai Dirigenti, per concordare in merito. L'integrazione può consistere sia nella modifica dei Valori obiettivo, delle caratteristiche e delle risorse di obiettivi già previsti sia nella individuazione di nuovi obiettivi. La fase deve essere conclusa entro quindici giorni dall'approvazione del PEG, per consentire la formalizzazione, la pubblicazione e la Pianificazione entro trenta giorni.

La fase di Monitoraggio e Controllo viene effettuata mensilmente dal Comitato di Controllo che entro il giorno 5 del mese successivo riceve dai Dirigenti i dati relativi alla consuntivazione delle attività e li riscontra con i dati previsti nella pianificazione per le previste azioni a riguardo. Le informazioni mensili sono inviate anche al Nucleo di Valutazione ed alla Presidenza.

Entro il giorno 15 dei mesi di aprile e settembre, l'attività di Monitoraggio e Controllo, effettuata sul piano operativo dal Comitato di Controllo come negli altri mesi, viene affiancata dall'attività del Nucleo di Valutazione, che valuta, in un'ottica di andamento complessivo dell'Ente, la performance dei singoli Dirigenti, partendo dai dati di consuntivazione dell'avanzamento degli obiettivi e fornisce degli orientamenti per il periodo a venire. La valutazione viene effettuata collegialmente con tutti i Dirigenti e solo in casi di problemi di particolare complessità può essere accompagnata da una verifica sul singolo Settore. Il Nucleo di valutazione invia al Presidente ed al Comitato di Controllo una comunicazione sui riscontri più significativi emersi durante l'incontro.

La Gestione degli Scostamenti è una fase *on demand*, che viene attivata solo quando il Comitato di Controllo individua criticità da cui possono scaturire rischi; l'opportunità di

attivare la fase si rileva a partire dalla consuntivazione mensile. Nel caso di scostamenti per i quali è considerata possibile una azione di recupero, viene stilato un Piano di recupero altrimenti il Comitato di Controllo può proporre una rimodulazione in corso d'opera dell'obiettivo, che va approvata dalla Presidenza sentito il Nucleo di Valutazione.

A partire dal mese di Novembre, il Nucleo di Valutazione intensifica la interrelazione con il Comitato di Controllo attraverso riscontri sulla attività di Monitoraggio e Controllo che è responsabilità di quest'ultimo.

Entro il 15 del mese di gennaio dell'anno successivo il Nucleo di valutazione riceve dai singoli Settori le relazioni di fine anno ed entro il 28 febbraio invia la relazione sullo scenario in cui gli obiettivi sono stati perseguiti e propone la propria valutazione complessiva sui Settori.

RASIC CHART

La RASIC Chart consente a ciascuno dei soggetti (R – Responsabile dell'attività, A - Approva/accetta i risultati e risultati dell'attività, S – Supporta il raggiungimento dei risultati, I – è informato sullo stato delle attività, C – Contribuisce con input, informazioni ecc.)

Attività	Presidenza	Nucleo di Valutazione	Comitato di Controllo	Dirigenti
Definizione degli Obiettivi	A	S	R	C
Definizione Obiettivi iniziali	A-R	S	C	C
Definizione Obiettivi consolidati	A	I	R	C
Definizione risorse/strumenti necessari per la realizzazione, criticità e vincoli	A	S	R	I
Assegnazione obiettivi ai vari Settori	I	I	A	R
Pianificazione degli obiettivi				
Monitoraggio e Controllo				
Monitoraggio mensile	I	S	R	C
Verifica trimestrale	I	R	S	C
Gestione Scostamenti - Azioni correttive	I	S	R	C
Gestione Scostamenti - Rimodulazione	A	S	R	C
Valutazione				
Valutazione Trimestrale	I	R	S	C
Valutazione Finale	A	R	I	S
Proposta obiettivi annualità successiva	A	R	S	I

Piano di Comunicazione

Attività	Descrizione/Scopo	Da ... A.... (*)	Mezzo	Tipo e formato	Timing
Definizione Obiettivi Iniziali	Individuazione degli Obiettivi Iniziali, delle caratteristiche, delle Risorse/Strumenti	Comitato di Controllo - Dirigenti e viceversa → Nucleo di Valutazione	Posta Elettronica	Excel file Scheda PEG vers. 1.0	Entro il 31 dicembre
Definizione Obiettivi Iniziali	Revisione ed integrazione	Nucleo di Valutazione → Presidenza (Comitato di Controllo)	Posta Elettronica	Excel file Scheda PEG vers. 1.0	Entro il 15 gennaio
Definizione Obiettivi Consolidati	Individuazione degli Obiettivi Consolidati, delle caratteristiche, delle Risorse/Strumenti	Presidenza → Comitato di Controllo, (Nucleo di Valutazione) → Dirigenti	Posta Elettronica	Excel file Scheda PEG vers. 1.0	Entro 15 gg dalla approvazione del PEG
Assegnazione Obiettivi	Formalizza l'approvazione degli Obiettivi Iniziali e degli Obiettivi Consolidati	Presidenza → Comitato di Controllo (Nucleo di Valutazione) → Dirigenti	Posta Interna e Posta Elettronica	Documento in formato libero	Entro 15 gg dal completamento della Definizione degli Obiettivi
Pianificazione Attività	Pianificazione attività: Piano annuale per il raggiungimento degli obiettivi	Dirigenti → Comitato di Controllo → Nucleo di Valutazione, (Presidenza)	Posta Elettronica	Excel file Scheda PEG vers. 1.0	Entro 15 gg dall'Assegnazione degli Obiettivi
Consuntivazione mensile	Indicare l'avanzamento mensile rispetto alla Pianificazione	Dirigenti → Comitato di Controllo, Nucleo di Valutazione	Posta Elettronica	Excel file Scheda PEG vers. 1.0 Foglio Pianificazione-Consuntivazione	Entro il giorno 5 del mese successivo a quello da consuntivare
Consuntivazione mensile	Note di commento (opzionali) sullo scenario in cui l'avanzamento si è realizzato	Dirigenti → Comitato di Controllo, Nucleo di Valutazione	Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Entro il giorno 5 del mese successivo a quello da consuntivare
Monitoraggio mensile	Comunicazione sui riscontri del monitoraggio e relative azioni	Comitato di Controllo → Nucleo di valutazione, Presidente	Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Entro il giorno 5 del mese successivo a quello da consuntivare

Sistema di valutazione dei Dirigenti della Provincia di Benevento

Attività	Descrizione/Scopo	Da ... A.... (*)	Mezzo	Tipo e formato	Timing
Monitoraggio mensile	Stesura del Piano di Recupero per gestire scostamenti rispetto alla Pianificazione	Comitato di Controllo → Dirigente, (Nucleo di valutazione)	Posta Elettronica	Excel file Scheda PEG vers. 1.0 ovvero documento Word in formato libero	On demand
Monitoraggio mensile	Rimodulazione del Valore Obiettivo	Comitato di Controllo → Presidente, Nucleo di valutazione, Dirigente	Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	On demand
Monitoraggio mensile	Approvazione/Rifiuto Rimodulazione del Valore Obiettivo	Presidente → Comitato di Controllo, Nucleo di valutazione, Dirigente	Posta Interna e Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	On demand
Monitoraggio mensile/ Valutazione	Comunicazione opzionale di riscontro sulle azioni relative agli scostamenti	Nucleo di valutazione → Comitato di Controllo	Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Novembre, Dicembre
Verifica in corso d'anno	Comunicazione dei riscontri di maggior interesse emersi durante gli incontri collegiali con i Dirigenti	Nucleo di valutazione → Presidente (Comitato di Controllo)	Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Fine Aprile, Fine Settembre
Relazione di Fine anno	Relazione sull'andamento di ciascun Settore e valutazione dei dipendenti del Settore	Dirigenti → Nucleo di Valutazione, Presidente (Comitato di Controllo)	Posta Interna e Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Entro il 15 gennaio dell'anno successivo
Valutazione di fine anno	Relazione di scenario e Proposta di valutazione sulla Performance dei Dirigenti	Nucleo di Valutazione → Presidente (Comitato di Controllo)	Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Entro il 28 febbraio dell'anno successivo
Valutazione definitiva	Valutazione della Performance di ciascun Dirigente	Presidente → Dirigenti (Comitato di Controllo, Nucleo di Valutazione)	Posta Interna e Posta Elettronica	Documento Word in formato libero	Entro il 31 marzo dell'anno successivo

(*) I destinatari tra parentesi ricevono la documentazione per conoscenza ovvero non effettuano specifiche azioni legate alla ricezione

Strumenti di lavoro

In una prima release del Sistema saranno adottati strumenti di produttività individuale (prodotti Office, in particolare Excel) e la comunicazione avverrà con l'utilizzo della Posta elettronica.

La versione di Excel utilizzata è la 2007 per Windows e 2008 per Mac.

Saranno creati due indirizzi di Posta elettronica per il Nucleo di valutazione e per il Comitato di Controllo. La Presidenza e i Dirigenti utilizzeranno gli indirizzi di posta elettronica già in loro possesso.

L'invio dei dati di consuntivazione da parte dei Dirigenti consisterà pertanto nell'invio del file Excel "Scheda PEG" nella versione indicata nel paragrafo "Piano di Comunicazione", all'indirizzo di posta elettronica del Comitato di Controllo e del Nucleo di Valutazione.

In una successiva release del Sistema, dovrà essere implementato un Sistema informatico che consenta una più agevole immissione dei dati, eliminando la manualità tipica degli strumenti di Office ed il rischio di manovre errate nel loro utilizzo.

Si riportano di seguito le versioni correnti delle cartelle contenute nel file "Scheda PEG".

Anagrafe Obiettivi		
Provincia di Benevento - Settore:		Il Settore che sta dichiarando i propri obiettivi. Questo campo viene propagato negli altri fogli
N.		Numero Progressivo dell'Obiettivo nell'ambito del Settore. Questo campo viene propagato negli altri fogli
Tipo	S/G A/P I/T	S=Strategico, G=Gestionale A=Annuale, P=Pluriennale I=Interno, T=Trasversale
Descrizione/Finalità		Descrizione Breve dell'Obiettivo con le finalità relative. Questo campo viene propagato negli altri fogli
Indicatore		L'Indicatore attraverso cui si misura il raggiungimento dell'obiettivo
Unità di misura		L'Unità di misura attraverso cui si misura l'Indicatore
Modalità di Misurazione/Fonte		Le modalità attraverso cui si misura il raggiungimento dell'obiettivo
Valore Obiettivo		Il valore finale da raggiungere nel periodo indicato. Può essere espresso sia in formato numerico che come percentuale. Nel caso si usi il formato Percentuale, si consiglia di modificare il formato delle celle, per lo specifico obiettivo, nel foglio
Scadenza Completamento		La scadenza entro cui il Valore Obiettivo deve essere raggiunto
Peso		L'importanza, espressa in termini percentuali, dello specifico obiettivo nell'ambito del Settore
Valore storico		Il valore raggiunto nell'anno precedente
Valore Obiettivo anno +1		Il valore previsto per l'anno successivo, nel caso di obiettivi pluriennali
Risorsa interna di riferimento		Il responsabile interno delle attività relative all'obiettivo
Valore Obiettivo anno +2		Il valore, previsto per l'anno +2, nel caso di obiettivi pluriennali. Questo dato, inserito su specifica richiesta, ha per le finalità della scheda valore descrittivo
Valore Obiettivo anno +3		Il valore, previsto per l'anno +3, nel caso di obiettivi pluriennali. Questo dato, inserito su specifica richiesta, ha per le finalità della scheda valore descrittivo
Risorse e Strumenti		
Provincia di Benevento - Settore:		Il Settore che sta dichiarando i propri obiettivi, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
N.		Numero Progressivo dell'Obiettivo nell'ambito del Settore, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
Descrizione/Finalità		Descrizione Breve dell'Obiettivo con le finalità relative, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
Risorse Assegnate		Le risorse umane interne al Settore assegnate all'obiettivo
Criticità e Vincoli		Consente di definire quali sono i vincoli (es. ottenimento nei tempi previsti di risorse finanziarie di budget) e le criticità (es. risorse strumentali utilizzate per più finalità, risorse umane con competenza specifiche in condizione di sovraccarico)
Necessità Risorse Umane		Ulteriori risorse umane, di cui vanno indicate le competenze, necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo
Dal		Data a partire dalla quale sono necessarie le risorse umane aggiuntive
Ai		Data entro cui termina la necessità di ulteriori risorse umane
Ottenute?		All'ottenimento delle ulteriori risorse richieste, valorizzare con S e con la data di ottenimento, altrimenti N
Necessità Strumentali		Ulteriori risorse strumentali, di cui vanno indicate le caratteristiche, necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo
Dal		Data a partire dalla quale sono necessarie le risorse strumentali aggiuntive
Ai		Data entro cui termina la necessità di ulteriori risorse strumentali
Ottenute?		All'ottenimento delle ulteriori risorse strumentali, valorizzare con S e con la data di ottenimento, altrimenti N
Necessità Finanziarie		Ulteriori necessità finanziarie, rispetto a quelle previste nel budget del Settore, necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo
Dal		Data a partire dalla quale sono necessarie le risorse finanziarie aggiuntive
Ottenute?		All'ottenimento delle ulteriori risorse finanziarie, valorizzare con S e con la data di ottenimento, altrimenti N
Planificazione-Consuntivazione		
Provincia di Benevento - Settore:		Il Settore che sta dichiarando i propri obiettivi, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
N.		Numero Progressivo dell'Obiettivo nell'ambito del Settore, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
Descrizione/Finalità		Descrizione Breve dell'Obiettivo con le finalità relative, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
Planificato mese 1-mese 12		La planificazione di come si raggiunge nel tempo il Valore obiettivo. La granularità dei dati può essere mensile, bimestrale o trimestrale. Se la granularità è bimestrale o trimestrale, vanno inseriti i valori nell'ultimo mese del periodo. Va inserito il valore avanzamento previsto nel periodo (se il Valore obiettivo è ad es. 70 e si prevede nel periodo n di realizzare 5 e nel periodo n+1 di realizzare 7 vanno rispettivamente inseriti 5 e 7 - non 5 e 12). I dati devono avere lo stesso formato del Valore obiettivo (numerico o percentuale)
Consuntivato mese 1-mese 12		La consuntivazione dell'avanzamento nel tempo rispetto al raggiungimento del Valore obiettivo. La granularità dei dati è la stessa indicata in fase di Planificazione. Se la granularità è bimestrale o trimestrale, vanno inseriti i valori nell'ultimo mese del periodo. Va inserito il valore di avanzamento consuntivato nel periodo (se il Valore obiettivo è ad es. 70 e nel periodo n si è realizzato 5 e nel periodo n+1 si è realizzato 7 vanno rispettivamente inseriti 5 e 7 - non 5 e 12). I dati devono avere lo stesso formato del Valore obiettivo (numerico o percentuale)
Scostamenti		
Provincia di Benevento - Settore:		Il Settore che sta dichiarando i propri obiettivi, propagato dal foglio "Anagrafe Obiettivi"
Mese di Riferimento (1-12)		Il mese rispetto al quale si vogliono conoscere i valori degli scostamenti