

**ISTITUTO AUTONOMO CASE POPOLARI
PROVINCIA DI PALERMO**

Via Quintino Sella 18

DELIBERA COMMISSARIALE

n.46 del 22 dicembre 2016

L'anno duemilasedici nel giorno e mese di cui al suddetto registro informatico, nella sede dell'Istituto Autonomo per le Case Popolari della Provincia di Palermo, sita in questa Via Quintino Sella n.18, il Dr. Ferruccio Ferruggia, nella qualità di Commissario ad Acta, nominato con D.A. n.18/Gab. del 28 luglio 2015, n.22/Gab. del 23 settembre 2015 e n.20/Gab. del 1 luglio 2016, assistito dal Coordinatore Generale, architetto Ernesto Butticè, ha adottato la seguente delibera avente per

Oggetto: D.lgs. 27 ottobre 2009, n.150. Aggiornamento regolamento per il sistema di misurazione e valutazione delle performance.

PREMESSO:

- ❑ che l'art.4 del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 ha statuito che *“Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti”*;
- ❑ che l'art.4 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n.150 ha stabilito che *“Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance”*;
- ❑ che l'art.15 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n.150 altresì prevede che *“L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:*
 - a) *emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici”*;
- ❑ che altresì l'art.3 del D.lgs.150/2009, ha indicato nei principi generali che *“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*;
- ❑ che l'OIV ha predisposto e aggiornato il regolamento per il sistema di misurazione e valutazione delle performance, come di seguito riportato:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Istituto Autonomo Case Popolari
Provincia di Palermo

Data _____ -

Bozza a cura del Organismo Indipendente di Valutazione

Approvata con _____

1.	PREMESSA	4	
2	LA VALUTAZIONE NEGLI EE.LL.	5	
1	APPLICABILITÀ DEL DLGS. 150/2009 PER I COMUNI.		ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
2	COMPITI DELL'ORGANO DI VALUTAZIONE	5	
3	AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5	
4	LINEE GUIDA SEGUITE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA	8	
5	RAPPORTI TRA LE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE		10
6	I PRINCIPI FONDAMENTALI ALLA BASE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE		11
7	GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		11
7.1	IL PIANO DELLA PERFORMANCE		13
7.2	CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE..		14
7.3	GLI OBIETTIVI. CARATTERI GENERALI		14
7.4	GLI OBIETTIVI STRATEGICI		15
7.5	GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA.....		15
7.6	GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI		15
7.7	GLI INDICATORI DI RISULTATO		15
7.8	LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DELLA PERFORMANCE. SERVIZI, ATTIVITÀ E PROCESSI.....		16
8	LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		16
8.1	AMBITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		16
8.2	SCOPO E FINALITÀ GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....		16
8.3	REQUISITI RICHIESTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE		18
8.4	IL SISTEMA DI MISURAZIONE ADOTTATO PER LA VALUTAZIONE		18
8.5	GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		19
9	VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ		21
9.1	PRINCIPI GENERALI		21
10	VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.		21
11	PREMIALITÀ E INCENTIVI PER IL PERSONALE DIPENDENTE. PRODUTTIVITÀ E PROGRESSIONI ECONOMICHE.		23
12	I SOGGETTI. RUOLO E FUNZIONI		31
12.1	GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO AMMINISTRATIVO		31
12.2	I RESPONSABILI DI SERVIZIO, TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.		32
12.3	L'ORGANO DI VALUTAZIONE		32
13	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE		32
13.1	FORMAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE E SUO RAPPORTO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.		32
13.2	APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE		32
13.3	MONITORAGGIO E SULL'ANDAMENTO DEGLI OBIETTIVI.		33
13.4	REPORT ALLA FINE DEL CICLO ANNUALE.....		33
13.5	MISURAZIONE E VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. RELAZIONE DELL'ORGANO DI VALUTAZIONE.		33
13.6	VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI, TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.		34
13.7	VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI, TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE		34
13.8	APPROVAZIONE DELLA PROPOSTA DI VALUTAZIONE ED EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO.....		34
13.9	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI ED EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI.		34
13.10	VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.		35
13.11	LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE		35
14	NORME FINALI		36
14.1	ENTRATA IN VIGORE E DISCIPLINA TRANSITORIA.....		36
15	ALLEGATI AL MANUALE OPERATIVO		ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

n. _____ del _____

1. Premessa

Il documento illustra il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto Autonomi Case Popolari della Provincia di Palermo. La definizione del sistema, previsto dall'art. 30 d.lgs. 150/2009, spetta all'organo di valutazione. L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto. Il sistema approvato deve essere pubblicato sul sito istituzionale dell'Istituto, nel rispetto del principio di trasparenza. Il documento è così strutturato:

- una parte generale che illustra le modalità di applicazione del dlgs 150 /2009 agli EE.LL., definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
- tre parti specifiche che sviluppano il Sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal d.lgs 150/2009 e a quelli propri della propri dell'Amministrazione e cioè:
 - o la performance organizzativa
 - o la performance individuale articolata in:
 - strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
 - la valutazione dei responsabili di servizio titolari di posizioni organizzative e del personale
- una parte finale che sviluppa il processo di valutazione, i soggetti che partecipano al processo ed i relativi ruoli nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In linea generale il sistema è un documento metodologico che rinvia l'attuazione al piano esecutivo di gestione o piano della performance, che dovrà essere elaborato dall'Amministrazione.

PARTE I

1. La valutazione negli EE.LL.

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione che ha avuto luogo negli anni 90 ha preso avvio dalla volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi pubblici.

Tappa fondamentale di questo processo è stata l'emanazione del D.Lgs n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'Art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Sono stati così ridefiniti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (Art. 2);
2. Il controllo di gestione (Art.4);
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (Art.5);
4. La valutazione e il controllo strategico (Art. 6).

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta di recente la L. 15/2009 con il relativo decreto delegato D.Lgs. 150/2009 che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.Lgs. 286/1999.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei cittadini ed operatori economici e sociali siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

2. Compiti dell'organo di valutazione

Le competenze dell'organo di valutazione riguardano:

- la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
- la valutazione della performance dello IACP;
- la valutazione dei responsabili di servizio, titolari di posizione organizzativa;
- la compilazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
- l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione

In aggiunta a queste funzioni operative vi è una funzione di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

3. Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

- la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. Art. 8):
 - ✓ l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;

- ✓ l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - ✓ il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
 - ✓ 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;
 - ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- la **performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di servizio, titolari di posizione organizzativa** collegata:
 - ✓ agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - ✓ al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - ✓ alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - ✓ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
 - la **performance individuale del personale non in posizione di responsabilità**, collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La progettazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance tiene conto, inoltre delle disposizioni previste dagli istituti contrattuali. Il contratto collettivo nazionale di lavoro *del 31/03/1999* nella parte in cui all'art.6 è stabilito che *"in ogni ente sono adottate metodologie permanenti di valutazione delle prestazioni e dei risultati, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto..."* ed all'**art. 17, 2°** comma lettera a) del CCNL 1998/2001 in cui è stabilito che le risorse di cui all'art.15, sono utilizzate per *"erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31/03/1999;* ed infine all'art.10, comma 3 in cui si stabilisce che la retribuzione di risultato è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

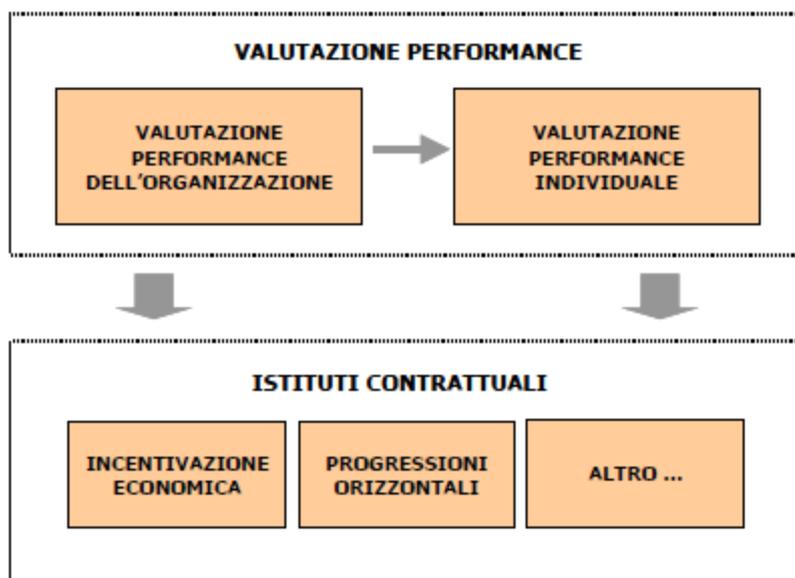


Figura 1 – collegamento tra valutazione della performance e istituti della contrattazione (Fonte ARAN)

Dalla lettura congiunta delle norme sopraindicate emerge che il sistema di misurazione e valutazione delle performance, che ciascun ente dovrà adottare, sarà finalizzato anche a dare attuazione agli istituti contrattuali ed in particolare:

- alla valutazione della performance dei dipendenti per la corresponsione degli incrementi retributivi collegati alla progressione economica orizzontale;

- valutazione delle performance, dei risultati e delle prestazioni individuali ai fini dell'attribuzione del trattamento economico accessorio o delle altre forme di incentivazione previste dalle norme contrattuali;
- valutazione annuale dei risultati ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti ed ai titolari di posizioni organizzative.

Si tratta, in sostanza, di implementare un sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti all'interno di un più ampio sistema di programmazione e controllo quali-quantitativo dei risultati che agganci l'erogazione di incrementi retributivi e di gratifiche economiche alla verifica del raggiungimento di determinati risultati prestazionali sia di livello organizzativo che individuali e che persegua la finalità ultima di promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali.

Il sistema proposto risulta utile per raggiungere i tre obiettivi di valutazione sopra menzionati. Infatti, si tratta di un *sistema misto* cioè di un sistema basato sulla valutazione sia dei **comportamenti tenuti sul lavoro**, sia dei **risultati ottenuti in termini di performance**. In effetti, la scelta di integrare i due metodi di valutazione non è casuale: si ritiene, infatti, che il comportamento non dà un'idea completa della performance, in quanto è possibile che ci si comporti nei modi che sono giusti per un'alta performance, senza però realizzare gli scopi dell'organizzazione. Si può quindi affermare che il comportamento in sé conta poco se non porta ai risultati. In definitiva con l'adozione di un sistema misto, la prestazione del dipendente è vista in modo flessibile e dinamico, collegata cioè sia al ruolo all'interno dell'organizzazione sia ai processi di pianificazione e controllo dell'ente. Per cui possiamo dire che gli elementi che concorrono alla prestazione sono rappresentati da una sommatoria di risultati quantitativi, risultati qualitativi e modalità di copertura del ruolo, dove:

- per *risultati quantitativi* si intendono i risultati ottenuti a fronte di obiettivi sorretti da valori numerici;
- per *risultati qualitativi* si intendono i risultati ottenuti a fronte di obiettivi non quantificabili in termini numerici ma, comunque riscontrabili sulla scorta del risultato atteso;
- per *modalità di copertura* del ruolo si intendono i comportamenti organizzativi che hanno caratterizzato il raggiungimento dei risultati e che consentono di apprezzare il grado di qualità della prestazione.

Posto dunque che le finalità ultime del sistema di valutazione elaborato possono essere ricondotte alla valutazione della performance organizzativa ed individuale, alla progressione economica ed all'erogazione del sistema incentivante, non può sottacersi sulle ulteriori e non meno importanti finalità che attraverso il sistema di valutazione è possibile raggiungere, ed in particolare:

- miglioramento delle prestazioni dei dipendenti e loro crescita professionale;
- pianificazione del lavoro e introduzione di sistemi di gestione per obiettivi;
- motivazione dei dipendenti e loro coinvolgimento rispetto agli obiettivi generali dell'ente.
- pianificazione delle esigenze formative del personale

Linee guida seguite per lo sviluppo del Sistema

Prima di esaminare nel dettaglio le caratteristiche del sistema proposto, appare opportuno soffermarsi sulle linee guida che sono state seguite nella progettazione dello stesso.

Esse tengono conto della dimensione organizzativa e della cultura organizzativa esistente, cioè l'insieme di valori, norme, procedure organizzative e interazioni tra i membri dell'organizzazione. E' possibile riassumere tali esigenze sui seguenti principi che si ritengono essenziali per il sistema di valutazione:

- Oggettività e imparzialità nella valutazione;
- Partecipazione del valutato nel processo di valutazione;
- Semplicità di utilizzo del sistema

Qualunque sistema di valutazione, anche il più evoluto, non può completamente eliminare la sfera di soggettività, cioè quell'insieme di credenze personali, emozioni e disposizioni mentali che possono indurre il valutatore a commettere errori di valutazione.

A fine di contenere quanto più possibile tale sfera di soggettività, è di fondamentale importanza che il sistema di valutazione venga ancorato a parametri oggettivi, che consentano di formulare delle valutazioni sulla base di elementi concreti ed osservabili, e che si prestino ad un'interpretazione unanime. In altri termini, l'attribuzione del valore ad ogni prestazione osservata dal valutatore non deve derivare dalla mera applicazione di criteri soggettivi, comunque ineludibili, ma deve far riferimento, il più possibile a quelli risalenti ad un'osservazione obiettiva e guidata dall'utilizzo dello strumento di valutazione adottato e collettivamente condiviso.

Ma valutare significa, fondamentalmente, rendere espliciti i parametri adottati nel giudizio. La valutazione deve essere condivisa e riconosciuta come atto gestionale fondato su basi informative affidabili e note ai valutati. A tale scopo il sistema elaborato prevede la continua partecipazione del valutato alle varie fasi del sistema: dalla definizione degli obiettivi e dei relativi standard di performance, alla raccolta dei dati e degli elementi utili alla misurazione della valutazione, alla definizione stessa del giudizio.

La valutazione delle prestazioni pone almeno tre ordini di problemi: tecnici, umani e gestionali.

PROBLEMI TECNICI

Nei problemi tecnici rientrano tutti quei problemi che riguardano lo sviluppo del sistema di valutazione e le scelte da compiere a livello di strumenti, di contenuti e di processo: quale approccio adottare, come disegnare la modulistica, come definire gli aspetti procedurali. Il problema tecnico per eccellenza, comunque, è quello della "misura" e, specificatamente, "cosa" e "come" valutare.

PROBLEMI UMANI

L'area dei problemi umani investe tutti quegli aspetti, spesso di difficile lettura, che riguardano il comportamento delle parti in gioco, il valutatore ed il valutato, nel contesto situazionale della valutazione delle prestazioni. Questi comportamenti si sviluppano nelle varie fasi del processo valutativo, nei momenti di pianificazione del lavoro e di definizione degli obiettivi ai momenti di revisione intermedia e di discussione su specifici fatti o problemi accaduti nello svolgimento delle attività.

PROBLEMI GESTIONALI

I problemi gestionali comprendono la varietà dei fenomeni che si presentano in sede applicativa, legati sia ai comportamenti individuali sia all'utilizzo delle informazioni valutative da parte dell'ente. L'aver creato moduli e procedure, l'aver svolto azioni di istruzione e di formazione non significa che tutti i problemi possano considerarsi automaticamente risolti: si possono venire a creare situazioni di tensioni o conflittuali messi in atto dal valutato o dal valutatore.

Peraltro, non vanno sottovalutati gli errori in cui può incorrere il valutatore, connessi al fatto che la valutazione, anche se strutturata in una metodologia, è sempre un fatto soggettivo di apprezzamento anche discrezionale. Indulgenza, severità, pregiudizio e gli stereotipi frettilità superficialità sottovalutano l'importanza del processo di valutazione rappresentano, gli errori più comuni che si possono commettere.

In fase di progettazione del sistema si è tenuto conto delle suddette problematiche e nel tentativo, quantomeno, di contenerle nella fase iniziale di gestione, è stato compiuto il massimo sforzo nel fornire chiare e precise definizioni di criteri e parametri, che non diano adito ad interpretazioni distorte e ambigue. Va da sé che le difficoltà di adattamento al cambiamento culturale ed organizzativo conseguente all'adozione del sistema di gestione e valutazione delle performance e di valutazione delle prestazioni individuali, imporranno un'adeguata e continua attività di addestramento e formazione sia dei valutati che dei valutatori: infatti, è necessario, da un lato, che in chi è chiamato a giudicare vi sia una piena consapevolezza del valore organizzativo e strategico dell'intero processo di valutazione e delle delicate funzioni del valutatore ai fini dell'efficacia del più globale sistema di gestione delle risorse umane; dall'altro che il valutato non si faccia portatore di interessi in conflitto con quelli dell'amministrazione. La ragione di tali conflitti è subito detta: per realizzare i propri scopi l'ente ha bisogno di dati esaurienti e sicuri sulle capacità e sulle performance dei dipendenti, ma spesso non è nell'interesse di questi ultimi fornirli. Il conflitto, dunque, nasce dallo scambio di informazioni affidabili e non cesserà di esistere fin quando il dipendente continuerà a vedere nella valutazione un mezzo

per ottenere prestigio e ricompense. Quando si è in presenza di un soggetto di buon livello, tale conflitto non ha molto peso, perché l'interessato non avrà difficoltà a fornire dati veritieri, ma se siamo in presenza di un soggetto di scarso rendimento, il conflitto sarà più grave.

Insostituibile e determinante sarà, in questo contesto, il ruolo di supporto che dovrà assumere l'organo di valutazione, sia nella fase iniziale di introduzione del sistema che in un momento successivo, quando lo stesso entrerà a regime

Il Sistema, inoltre, è stato elaborato prendendo in considerazione gli indirizzi pubblicati dalla Civit in particolare con la delibera 121/2010 avente ad oggetto "L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 negli enti locali: Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance".

La metodologia, tiene inoltre conto di quanto previsto nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dalle Delibere Commissariali nn.21, 22, 23 e 24 del 28 dicembre 2010.

II PARTE

Rapporti tra le attività di misurazione e valutazione e il ciclo di gestione della Performance

Le attività di misurazione e valutazione della performance costituiscono una fase del ciclo generale di gestione della performance dell'ente.

Il **ciclo di gestione della performance**, con riferimento ad un periodo pluriennale, è articolato nelle seguenti fasi:

- definizione ed assegnazione alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli dipendenti che vi operano degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e rispettivi indicatori, nonché delle risorse necessarie per raggiungerli;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale al termine del periodo;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla performance organizzativa;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nell'ambito del ciclo della performance, l'attività di misurazione e valutazione è funzionale a:

- migliorare le modalità di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare in maniera puntuale che gli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- far sì che le risorse ed i processi organizzativi possano essere gestiti in modo più efficiente;
- valutare e influenzare i comportamenti di gruppi e individui;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall'Organismo indipendente di valutazione.



I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione della performance dell'Istituto Autonomi Case Popolari della Provincia di Palermo è orientato ad assicurare un forte legame tra programmi, obiettivi, indicatori ed azioni da una parte e risultati, processi e risorse dall'altra.

Esso fornisce un'applicazione a cascata a livello d'ente, di unità organizzativa, di gruppo e individuale ed ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione, mediante la programmazione di obiettivi per ognuno dei suddetti livelli, il monitoraggio della loro attuazione e la verifica dei risultati. Monitoraggio e verifica dei risultati si realizzano attraverso il ciclo della reportistica. Gli obiettivi annuali sono finalizzati espressamente alla realizzazione degli obiettivi pluriennali.

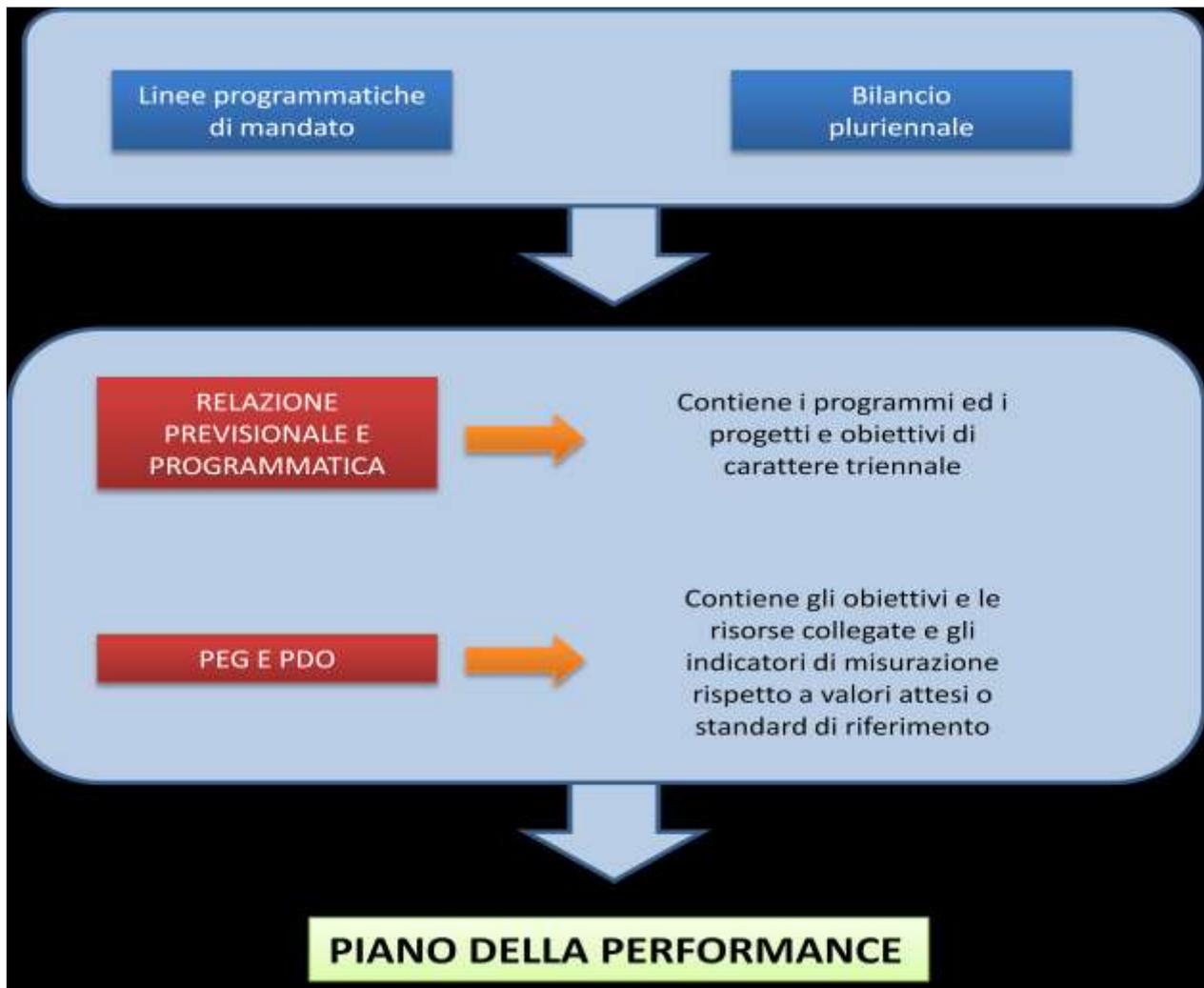
Il riconoscimento delle premialità è fortemente legato al contributo dato dai singoli alla performance organizzativa. Il sistema promuove inoltre il coinvolgimento dei cittadini nell'attività di valutazione dei risultati e dello stato di attuazione dei programmi strategici dell'amministrazione.

Gli strumenti di valutazione della performance organizzativa

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 preventivo:

- Le eventuali linee programmatiche di mandato, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma dell'Ente con un orizzonte temporale di cinque anni
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati;
- Il Piano esecutivo di gestione, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo;
- Il Piano dettagliato degli obiettivi, che individua le schede di dettaglio dei singoli obiettivi assegnati ai responsabili delle Sezioni titolari di PO.
- Il Piano della performance che, individua:
 - a) Obiettivi e modalità operative di ciascun settore con l'indicazione dei risultati attesi;
 - b) Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (riferita ai programmi e progetti previsti dalla R.P.P.);
 - c) Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dei Servizi e dei responsabili delle Sezioni rapportata agli obiettivi.



A consuntivo:

- Il report finale dei responsabili delle Sezioni, con evidenziati i risultati conseguiti per ogni obiettivo di gestione programmato;
- la relazione sulla performance per definire il punto di attuazione degli obiettivi strategici programmati.

IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato (qualora esistenti) e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato dai Responsabili **delle Sezioni**, coordinati dal Segretario, anche in riunioni congiunte con gli Amministratori. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

Il piano della performance è, quindi, documento programmatico triennale che dà avvio al ciclo di gestione della performance. Esso enuncia e riassume in maniera coordinata e strutturata i contenuti della RPP, specificando in maniera organica:

- le visioni strategiche suddivise per aree strategiche di intervento;
- gli obiettivi strategici contenuti nelle linee programmatiche di mandato e nella relazione previsionale e programmatica;
- una analisi del contesto interno ed esterno e laddove disponibili gli indicatori e i valori storici rilevanti da porre a base della performance;
- gli obiettivi da raggiungere nel triennio con riferimento a ciascun programma della Relazione previsionale e programmatica;
- gli obiettivi intermedi, validi per ogni anno del triennio, che costituiscono tappe di avvicinamento all'obiettivo finale;
- per ogni obiettivo, intermedio o finale, le risorse finanziarie, umane ed economiche disponibili, gli indicatori di risultato o di impatto ed i relativi target;
- l'unità organizzativa ed il centro di costo di riferimento di ciascun obiettivo;
- l'assegnazione degli obiettivi ai responsabili **delle Sezioni** il grado di priorità di ciascuno di essi.

Nella redazione del Piano deve essere utilizzato un linguaggio comprensibile ed adatto ad una rappresentazione della performance ai soggetti destinatari dei servizi .

Il Piano è pubblicato sul sito istituzionale. La redazione del Piano della performance è coordinata dal Segretario Generale, il quale si avvale dell'apporto attivo dei dirigenti/titolari delle PO per la parte di loro competenza .

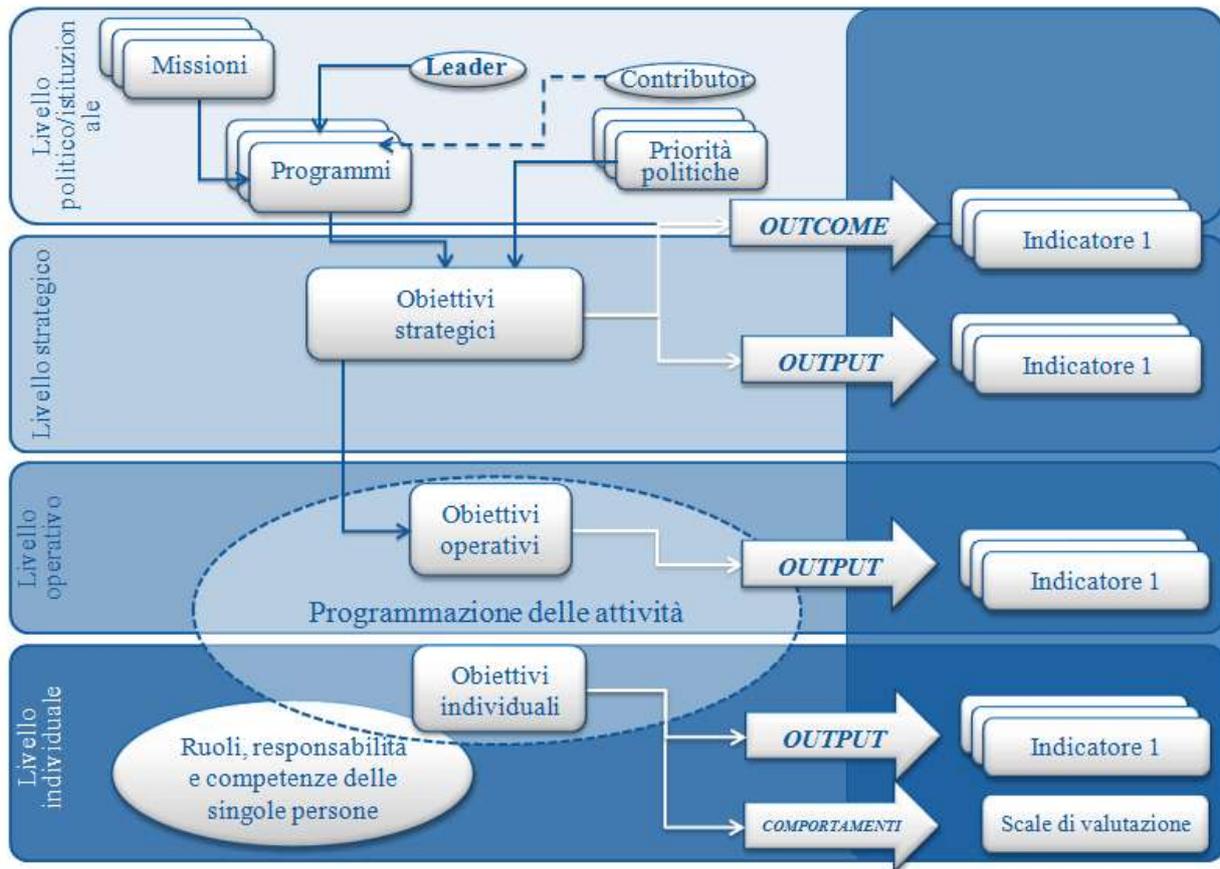


Figura 2 – Struttura del Ciclo della performance

CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema è chiamato a rilevare, misurare, graduare e valutare, distintamente:

- gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione di piani e programmi, ovvero il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse ;
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive ;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e al capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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 e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

Ad ognuna di queste dimensioni fanno riferimento indicatori specifici di risultato.

GLI OBIETTIVI. CARATTERI GENERALI

La gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance. Gli obiettivi sono entità desumibili direttamente o indirettamente dalle missioni, dalle visioni e dai programmi dell'amministrazione e coerenti con questi.

Gli obiettivi sono definiti all'inizio del periodo al quale si riferiscono e sono soggetti a revisione sulla base dell'andamento del loro processo di realizzazione. Qualsiasi revisione deve essere comunque coerente con la programmazione e gli obiettivi di ordine superiore e deve tendere ad ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione. Gli obiettivi devono essere espressi in modo chiaro e non generico, che sia resa evidente la funzionalità e la connessione degli stessi con l'obiettivo di livello superiore o comunque con le visioni strategiche di ente e che sia chiaramente specificata la coerenza tra obiettivi, indicatori e target.

Ogni obiettivo deve essere accompagnato da almeno un indicatore e ad esso deve corrispondere un'allocazione di risorse di tipo finanziario, economico, strumentale e di personale congruente al suo raggiungimento.

Gli obiettivi sono assegnati, a cascata, ad un'unità organizzativa, ad un gruppo o ad un singolo individuo e devono essere accettati. Al raggiungimento di un obiettivo possono concorrere unità organizzative diverse. In tale caso una, sulla base della finalità prevalente e/o finale dell'obiettivo assume il ruolo di unità promotrice, le altre quello di unità di supporto.

Si distingue tra obiettivi strategici e operativi sulla base dell'orizzonte temporale cui fanno riferimento, di lungo periodo o comunque pluriennale nel primo caso, di breve periodo nel secondo caso. Obiettivi strategici ed obiettivi operativi sono connessi secondo una catena logica o di senso.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Gli obiettivi strategici comprendono sia quelli direttamente orientati al soddisfacimento dei bisogni della collettività, che altri obiettivi di portata pluriennale orientati ad ottenere risultati ad essi funzionali.

Gli obiettivi strategici sono individuati dall'Amministrazione ed approvati, attraverso l'approvazione della Relazione previsionale e programmatica triennale allegata al Bilancio di previsione.

La Relazione previsionale e programmatica, in un'apposita sua Sezione, contiene il richiamo alle visioni strategiche ed ai singoli obiettivi strategici suddivisi per aree strategiche di intervento.

Ciascun programma della relazione previsionale e programmatica deve riferirsi ad uno o più degli obiettivi strategici e costituisce il piano di attività finalizzato al loro raggiungimento, anche individuando gli obiettivi intermedi. Ad ogni programma è associato un responsabile politico (Amministratore) ed un responsabile gestionale (Responsabile di Servizio).

Nella formulazione degli obiettivi strategici e dei relativi piani di attività si devono considerare espressamente gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni ed identificare ex ante gli impatti che ci si propone di produrre o che comunque si producono sull'ambiente di riferimento e sui bisogni dei cittadini.

GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi operativi di unità organizzativa sono individuati dall'Amministrazione attraverso l'approvazione del Piano esecutivo di gestione annuale comprensivo del Piano dettagliato degli obiettivi. Ciascun obiettivo è affidato ad un **Responsabile di Sezione** che ne è responsabile.

Gli obiettivi del Piano esecutivo di gestione costituiscono l'articolazione operativa annuale dei degli obiettivi strategici dei programmi della Relazione previsionale e programmatica e sono strettamente finalizzati alla realizzazione di questi. Ad ogni obiettivo corrisponde un progetto ad esso finalizzato.

Ogni progetto è composto da:

- il richiamo alle finalità ovvero agli obiettivi strategici da raggiungere;
- la descrizione delle problematiche da affrontare, delle metodologie da utilizzare e delle azioni da intraprendere;
- la suddivisione del piano di attività in singole azioni o fasi con il relativo diagramma dei tempi;
- gli indicatori di risultato, con i relativi valori target attesi;
- l'elencazione della quantità e della qualità delle risorse umane da utilizzarsi nelle attività;
- l'individuazione delle risorse finanziarie ed economiche assegnate al dirigente per il raggiungimento dell'obiettivo.

GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI

Obiettivi operativi di dettaglio finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa del Piano esecutivo di gestione sono individuati dal Dirigente e/o dai titolari di PO nell'ambito di quelli a lui affidati e sono assegnati a gruppi di dipendenti od a singoli con appositi atti.

GLI INDICATORI DI RISULTATO

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi.

L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la performance in ciascuno degli ambiti individuati.

Con riferimento agli obiettivi che hanno impatto diretto sui cittadini, devono essere utilizzati, di norma, indicatori di impatto.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target, a misurazioni di tipo quantitativo. Il target è sempre riferito ad un indicatore ed ogni indicatore utilizzato deve sempre essere munito di target. I target devono essere:

- raffrontabili con precedenti performance;
- ambiziosi ma realistici;
- quantificabili e misurabili;

Nel determinare i target si potrà tenere conto di eventuali standard di qualità dei servizi pubblici, definiti sulla base di leggi o regolamenti, dalle Carte dei servizi (se esistenti), o dalle indagini di *customer satisfaction*, dai livelli raggiunti da altre amministrazioni e da altre indicazioni che pervengono dai cittadini interessati.

LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DELLA PERFORMANCE. SERVIZI, ATTIVITÀ E PROCESSI

La performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento alle singole Sezioni in cui si articola la struttura organizzativa dell'ente, cui corrisponde una posizione organizzativa.

L'assegnazione degli obiettivi alle Sezioni avviene sulla base della distribuzione delle funzioni e delle attività.

Sulla base degli atti di organizzazione sono definiti le attività e i servizi, in modo da individuare:

- le attività espletate;
- per ogni attività i prodotti e servizi forniti all'interno, ai cittadini e al territorio;
- le caratteristiche dei processi attraverso i quali sono forniti i servizi;
- gli indicatori utilizzabili per la misurazione e valutazione della performance e gli standard di qualità.

Le attività sono distribuite anche tra i centri di costo.

PARTE III

La misurazione e valutazione della performance individuale

AMBITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Sono soggetti alla valutazione della performance dell'Istituto Autonomi Case Popolari della Provincia di Palermo, con distinte metodologie:

- I Dirigenti;
- i responsabili di Sezione, titolari di posizione organizzativa;
- il personale dipendente;

SCOPO E FINALITÀ GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione individuale è finalizzato a:

- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona e supportarla nel miglioramento della propria performance;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
- far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione anche individuando ipotesi di formazione il miglioramento e la diversificazione professionale;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- premiare la performance attraverso i sistemi incentivanti previsti dal CCNL;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

Il sistema di valutazione non deve essere considerato solo uno strumento di erogazione di incentivi, i quali devono essere intesi come leve che sostengono e rafforzano la crescita complessiva dell'ente e dei soggetti che vi operano. Infatti, a prescindere dell'esistenza o meno di fondi da destinare alle politiche di sviluppo delle risorse umane e alla produttività, la valutazione dei dipendenti dovrà essere comunque effettuata con una periodicità annuale; non a caso è stato in sede contrattuale precisato il carattere permanente del sistema di valutazione.

REQUISITI RICHIESTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale dell'ente deve assicurare:

- la massima chiarezza e trasparenza sull' oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri e indicatori, sul processo di valutazione (modalità, fasi e tempi), sul ruolo dei soggetti del processo di valutazione ;
- il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e di collegialità del processo;
- il necessario collegamento tra processo di valutazione, programmazione e indirizzi generali di gestione dell'Ente;
- la periodicità annuale della valutazione secondo un processo definito nei tempi.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE ADOTTATO PER LA VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione previsto per l'Istituto Autonomo Case Popolari della Provincia di Palermo si basa sulla descrizione per ogni elemento di valutazione di un certo numero di descrizioni di comportamento o prestazione attesa cui vengono associati una scala di valutazione numerica (punteggio) ed un giudizio sintetico. Si tratta di una tecnica di misurazione progettata per ottenere la massima obiettività e contrastare quanto più possibile le idee preconcepite del valutatore.

Se le scelte in quanto a definizione dei livelli della scala di misurazione possono variare in funzione delle finalità che si intendono perseguire, vi sono comunque alcuni principi guida che sottostanno allo sviluppo delle scale. Essi risiedono nell'evitare, per quanto possibile, i diversi tipi di ambiguità che il disegno della scala rischia di proporre al valutatore, in modo da favorire comportamenti sufficientemente omogenei, nell'interpretazione della stessa da parte dei valutatori stessi.

La scala di misura adottata ai fini della valutazione è articolata in cinque distinti livelli cui corrisponde un punteggio che va da 0 a 100 punti.

livelli della scala di misura	Punteggio	Giudizio Sintetico
I	Da 0 a 40 punti	insufficiente
II	Da 41 a 60 punti	sufficiente
II	Da 61 a 70 punti	discreto
III	Da 71 a 80 punti	buono
IV	Da 81 a 100 punti	ottimo

La scelta di una scala con solo cinque livelli di valutazione non è casuale: infatti, si sono voluti evitare i rischi propri di una scala estremamente articolata e, cioè, l'appiattimento della valutazione a causa della riduzione della distanza fra un livello e l'altro di giudizio, nonché la maggiore soggettività del valutatore nell'attribuzione del punteggio.

Inoltre, si è scelto di utilizzare una scala numerica da 0 a 100, articolata su 5 livelli, per far sì che il punteggio globale attribuito al singolo dipendente fosse espresso in centesimi e ciò consentisse una immediata comprensione del livello di performance raggiunto.

Ad ogni livello della scala, in riferimento a ciascun elemento di valutazione, è stato associato, oltre che la descrizione del comportamento, un giudizio sintetico, tale da agevolare il valutatore nell'assegnazione del punteggio.

Qui di seguito si riporta, a titolo di esempio, la scala di valutazione, il giudizio sintetico e la relativa descrizione del comportamento in relazione all'indicatore "Qualità del lavoro":

elemento di valutazione: Qualità del lavoro

Punteggio	Giudizio Sintetico	Descrizione del comportamento
Da 0 a 40 punti	Insufficiente	Il lavoro svolto raramente è soddisfacente; gli errori sono frequenti e di considerevole gravità; poca l'attenzione prestata, scarso l'impegno personale.
Da 41 a 60 punti	sufficiente	Il lavoro abitualmente svolto presenta errori di contenuta entità che rientrano nella norma; il dipendente si limita al controllo formale degli atti e delle procedure relativi ai servizi erogati. Sufficiente l'impegno per l'accuratezza e la qualità.

Da 61 a 70 punti	Discreto	Il lavoro abitualmente svolto è generalmente corretto; gli errori rientrano nella media e sono di lieve entità; Il dipendente assicura qualità e accuratezza del lavoro proprio e dei propri collaboratori..
Da 71 a 80 punti	buono	Il lavoro abitualmente svolto è corretto; gli errori sono sporadici e di lieve entità; Il dipendente assicura qualità e accuratezza del lavoro proprio e dei propri collaboratori. Cura anche gli aspetti di dettaglio utili per migliorare e perfezionare i processi.
Da 81 a 100 punti	ottimo	Il dipendente assicura il miglioramento continuo della qualità. Cura la messa in opera di sistemi e iniziative che aumentano l'accuratezza e migliorano la qualità dei risultati. Costruisce una cultura della qualità.

GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale del personale dipendente è collegata ai seguenti fattori di valutazione:

- a) Esperienza acquisita
- b) RISULTATI CONSEGUITI
- c) IMPEGNO E QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AI RAPPORTI CON L'UTENZA
- d) GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI DELL'ENTE, CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI, PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ;
- e) PRESTAZIONI RESE CON PIÙ ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE, ACQUISITO ANCHE A SEGUITO DI INTERVENTI FORMATIVI E D'AGGIORNAMENTO;
- f) CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE E DI CONTRIBUIRE ALLA REALIZZAZIONE DEI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI GESTIONALI

I suddetti fattori di valutazione contribuiscono alla valutazione complessiva con diversificato grado di incidenza. Il sistema proposto prevede, infatti l'attribuzione a ciascun fattore di valutazione di un **peso percentuale**.

Il punteggio complessivo di ciascun fattore sarà pari alla media dei punteggi attribuiti ai singoli elementi (totale punteggi elementi /n.elementi per fattore), in maniera tale che il massimo punteggio conseguibile per ciascun fattore di valutazione adottato potrà essere pari a 100.

Il punteggio complessivo attribuito al singolo dipendente sarà dato dalla somma dei punteggi medi di ciascun fattore moltiplicato per il peso relativo.

I coefficienti con i quali ponderare diversamente i fattori sono stati introdotti al fine di rendere il sistema elaborato più dinamico e facilmente adattabile ai cambiamenti delle scelte politiche e strategiche in ordine alla gestione del personale. Pertanto, se in un determinato periodo, l'ente intende puntare sul raggiungimento degli obiettivi pianificati nel P.E.G. o al contributo alla performance organizzativa, attribuirà un peso maggiore al fattore di valutazione "Risultati raggiunti"; se, invece, intende valorizzare i comportamenti organizzativi e il livello di competenza e di preparazione professionale raggiunto nel lavoro, attribuirà un peso maggiore a quei fattori di valutazione correlati agli aspetti qualitativi della prestazione del dipendente.

Un esempio di tale sistema di calcolo, si riporta nella seguente tabella.

Dipendente									
Categoria attuale:									
Profilo Professionale:									
FATTORI DI VALUTAZIONE	elementi	Scala di valutazione					PESO	Punteggio medio	Punteggio ponderato
		sino a 40	fino a 60	fino a 70	fino a 80	fino a 100			
1. RISULTATI CONSEGUITI							50%	65,00	32,50
	<i>Grado di conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati</i>		55						55,00
	<i>Contributo alla performance organizzativa</i>				75				75,00
2. IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AI RAPPORTI CON L'UTENZA							20%	40,00	8,00
	<i>I°. Qualità del lavoro</i>			61					61,00
	<i>II°. Autonomia e responsabilità</i>		59						59,00
	<i>III°. Orientamento all'utenza</i>								0,00
3. GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI DELL'ENTE, CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI, PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA'							10%	64,67	6,47
	<i>I°. Grado di adattabilità al contesto operativo</i>			69					69,00
	<i>II° Visione interfunzionale</i>				75				75,00
	<i>III°. Capacità di collaborazione</i>		50						50,00
4. PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE, ACQUISITO ANCHE A SEGUITO DI INTERVENTI FORMATIVI E D'AGGIORNAMENTO							10%	50,00	5,00
	<i>I°. Qualità dell'apporto personale in termini di conoscenza e arricchimento professionale</i>		50						50,00
5. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE E DI CONTRIBUIRE ALLA REALIZZAZIONE DEI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI GESTIONALI							10%	46,67	4,67
	<i>I°. Capacità di Pianificazione e organizzazione</i>		45						45,00
	<i>II°. Orientamento al risultato</i>		60						60,00
	<i>III°. Capacità di iniziativa e di fare proposte migliorative</i>	35							35,00
TOTALE							1,00	266,33	56,63

Figura 3 – Esempio di scheda individuale di valutazione

A seconda delle categoria o ruolo organizzativo del dipendente, i fattori di valutazione potranno essere adeguatamente semplificati. I prospetti riepilogativi delle griglie di valutazione sono riportati nell'**allegato A**).

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa e del restante personale.

PARTE IV

Valorizzazione del merito e incentivazione della produttività

Principi generali

I sistemi di incentivazione della produttività, di attribuzione di progressioni di carriera e di qualsiasi altro tipo di incentivazione sono improntati a principi di selettività e concorsualità e finalizzati a promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre deve essere garantito lo stretto collegamento tra il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale con gli strumenti di valorizzazione del merito e l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti decentrati integrativi e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lett. a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo 150/2009, si intendono:

- per i titolari di posizione organizzativa, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
- per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, le progressioni economiche all'interno della categoria e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previsti dalle norme contrattuali vigenti;
- Per gli incaricati di posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 8 e sgg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 10 del CCNL 22.01.2004, la retribuzione di risultato assorbe i compensi incentivanti la produttività di cui al comma precedente.

Valutazione e retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa.

L'art.10 del CCNL degli enti locali prevede che l'importo della retribuzione di risultato possa variare da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione corrisposta ad ogni incaricato di posizioni organizzative.

Nel rispetto di tale vincolo, la metodologia prevede una **condizione che preliminarmente dovrà essere soddisfatta ai fini dell'assegnazione della retribuzione di risultato**: il conseguimento, da parte di ogni incaricato di posizioni organizzative a seguito della valutazione, di un **punteggio minimo di 60** punti su 100.

Si è ritenuto opportuno imporre tale condizione in considerazione di quanto disposto dall'art.9, comma 4 che così recita: "I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3."

La metodologia di calcolo prevede che la retribuzione di risultato vari al variare del punteggio conseguito a seguito della valutazione, attraverso la previsione di determinati scaglioni di punteggio ottenuto a cui corrisponde una differente percentuale di retribuzione di risultato, ma in ogni caso compresa entro un intervallo compreso tra il minimo previsto contrattualmente, pari al 10% ed un valore massimo che verrà stabilito di anno in anno in relazione alle disponibilità finanziarie che l'amministrazione vorrà destinare al finanziamento di tale retribuzione accessoria, e comunque non superiore al limite massimo previsto contrattualmente pari al 25% della retribuzione di posizione.

La retribuzione di risultato da corrispondere agli incaricati di posizioni organizzative sarà ottenuta applicando la percentuale, predeterminata ed associata al livello di punteggio ottenuto, alla retribuzione di posizione attribuita ad ognuno di essi.

In altri termini si tratta di applicare alla retribuzione di posizione la percentuale corrispondente al punteggio ottenuto risultante dalla seguente tabella:

Punteggio ottenuto	Percentuale Retribuzione risultato*
Da 0 a 59,99	0%
Da 60 a 69,99	10%
Da 70 a 79,99	15%
Da 80 a 89,99	20%

Da 90 a 100	25%
-------------	-----

* I valori % potranno essere modificati secondo le scelte strategiche dell'amministrazione o secondo le risorse finanziarie disponibili

Premialità e incentivi per il personale dipendente. Produttività e progressioni economiche.

L'art.17 2° comma lettera a) del CCNL 1998-2001 prevede che, *“in relazione alle finalità descritte al comma 1 è cioè la promozione di miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia degli enti e di qualità dei servizi istituzionali, possano essere erogati compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL 31.3.99”*.

La corretta utilizzazione dei compensi incentivanti la produttività resta probabilmente la migliore leva per favorire i processi di rinnovamento dei sistemi organizzativi e il miglioramento qualitativo dei servizi.

Non è possibile la distribuzione a pioggia degli incentivi economici. La valutazione ha lo scopo di rendere selettivo il riparto del fondo di produttività e della retribuzione di risultato, a fronte di qualità e produttività effettivamente realizzate e valutate.

La metodologia, prevede la seguente preventiva distribuzione delle risorse destinate alla produttività definita in sede di contrattazione decentrata:

- 80% - **Progetti di produttività Settoriale;**

- 20% - **Progetti di produttività Strategici;**

I Progetti di produttività Settoriale

Le risorse di cui ai progetti di produttività settoriale sono ripartite tra i settori dell'Ente, sulla base del numero di dipendenti appartenenti allo stesso ponderato rispetto alla categoria di appartenenza in funzione delle posizioni economiche di cui al CCNL 1.4.99 di cui alla tab. c/bis. o secondo una diversa scala parametrica che comunque dovrà tenere conto di una ponderazione rispetto alla categoria di appartenenza

Categoria	Peso
A	1
B	1,10
Accesso B3	1,20
C	1,30
D	1,40
Accesso D3	1,50

Esempio:

Settore "X"

Dipendenti: n.2 A1 – n.4 B2 - n.3 B3 – n.1 c2

Calcolo del numero dei dipendenti ponderato:

Categoria	Peso	n.dipendenti	n.dipendenti ponderato
A1	1	2	2
B2	1,10	4	4,400
Accesso B3	1,20	2	2,446
C2	1,30	1	1,336
TOTALE			10,182

$V = 10,182$

L'importo destinato ad ogni settore, che chiameremo **I**, sarà ottenuto applicando la seguente formula:

$$I = (S/T) * V$$

dove:

S = importo complessivo destinato alla produttività (intesa quale quota del fondo decurtata dagli istituti fissi) .

T = somma di tutti i valori di V

V= il valore assegnato ad ogni settore per il numero di partecipanti allo stesso.

Riprendendo l'esempio, considerando:

S = € 20.000,00

$S/T = € 20.000,00/46,482 = 430,274$

Settore	V	I = (S/T)*V Importo per ciascun settore
X	10,182	€ 4.381,05
Y	20,5	€ 8.820,62
Z	15,8	€ 6.798,33
	T=46,482	€ 20.000,00

All'interno di ciascun settore, il dirigente titolare di posizione organizzativa, tenuto conto dell'esito della valutazione individuale, distribuirà la somma assegnata sulla base delle seguenti fasce di merito:

Fascia di Merito	Punteggio	% quota individuale
1	Oltre 80	100%
2	Da 60 a 79	80%
3	Da 40 a 59	55%
4	Da 20 a 39	30%
5	Fino a 19	0%

A tale scopo, il responsabile del servizio, determinerà la quota individuale massima, sulla base delle risorse allo scopo assegnate.

Continuando l'esempio precedente, supponendo che il settore X, decida di destinare il 100% delle risorse assegnate alla produttività collettiva, dovrà procedere alla quantificazione della quota individuale massima secondo la seguente metodologia:

CALCOLO QUOTA INDIVIDUALE

Budget assegnato al Settore € 4.381,05

Valore punto parametrico € 430,27

Categoria	Peso	n.dipendenti	n.dipendenti ponderato	budget individuale per categoria	budget totale per categoria
A1	1	2	2	€ 430,27	€ 860,55
B2	1,1	4	4,4	€ 473,30	€ 1.893,21
Accesso B3	1,20	2	2,40	€ 526,23	€ 1.052,45
C2	1,30	1	1,30	€ 574,85	€ 574,85
		TOTALE	10,182		€ 4.381,05

Le eventuali economie derivanti dall'applicazione del suddetto sistema potranno essere ripartiti fra coloro i quali si saranno collocati nella prima fascia di merito.

La valutazione del personale avverrà sulla base della seguente scheda di valutazione:

Dipendente									
Categoria attuale:									
Profilo Professionale:									
FATTORI DI VALUTAZIONE	Indicatori	Scala di valutazione					PESO	Punteggio medio	Punteggio ponderato
		sino a 40	fino a 60	fino a 70	fino a 80	fino a 100			
1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE							10%	100,00	10,00
	<i>Livello di performance organizzativo dell'ente</i>					100			
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SETTORE							40%	100,00	40,00
	<i>Livello di performance organizzativo raggiunto dal Settore come indicato ne PP</i>					100			
3. PRESTAZIONE INDIVIDUALE							50%	80,00	40,00
1. RISULTATI CONSEGUITI	<i>Grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati</i>				80				
2. IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AI RAPPORTI CON L'UTENZA	<i>I°. Qualità del lavoro</i>				80				
	<i>II°. Autonomia e responsabilità</i>				80				
	<i>III°. Grado di adattabilità al contesto operativo e flessibilità</i>				80				
	<i>IV°. Orientamento all'utenza</i>				80				
	<i>V. Orientamento al risultato</i>				80				
3. PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE, ACQUISITO ANCHE A SEGUITO DI INTERVENTI FORMATIVI E D'AGGIORNAMENTO	<i>I°. Qualità dell'apporto personale in termini di conoscenza, esperienza e arricchimento professionale</i>				80				
TOTALE							1,00		90,00

I Progetti di produttività strategici

La metodologia proposta per l'attribuzione dei compensi destinati ad incentivare un più elevato grado di efficienza, efficacia e di economicità dei servizi erogati, con particolare attenzione a quelli direttamente rivolti all'utenza, prevede la distribuzione del 20% delle risorse economiche destinate annualmente a tale scopo e determinate in sede di contrattazione decentrata, fra i vari "progetti strategici" o "piani di attività" che verranno annualmente proposti dai Dirigenti o dal Dirigente Generale e che, previo parere di ammissibilità del Organo di Valutazione, verranno scelti dall'Amministrazione.

La proposta di progetto dovrà essere presentata utilizzando la modulistica di cui **all'allegato F)** al presente manuale.

La determinazione dell'importo da destinare ad ogni progetto o piano di attività potrà avvenire, secondo la metodologia, qui di seguito descritta, basata sui seguenti fattori:

- 1. innovatività e interesse strategico per l'Amministrazione;**
- 2. numero di partecipanti allo stesso.**

Il primo fattore verrà valutato secondo un punteggio compreso tra 1 e 3 attribuito ai diversi progetti selezionati.

Il secondo fattore verrà valutato attribuendo un diverso peso alle categoria di appartenenza dei partecipanti a ciascun progetto, parametrato in funzione delle posizioni economiche di cui al CCNL 1.4.99 tab. c/bis. Sulla base dello stesso metodo utilizzato per ripartire le somme del fondo tra i settori

Esempio:

progetto "X" valore 3

partecipanti: n.2 A1 – n.4 B2 - n.3 B3 – n.1 c2

Calcolo del numero dei partecipanti ponderato:

Categoria	Peso	n.partecipanti	n.partecipanti ponderato
A1	1	1	1
B2	1,100	2	2,200
Accesso B3	1,223	2	2,446
C2	1,336	1	1,336
<i>TOTALE</i>			6,982

$$V = 3 * 6,982 = 20,946$$

L'importo destinato ad ogni progetto, che chiameremo **I**, sarà ottenuto applicando la seguente formula:

$$I = (S/T) * V$$

dove:

S = importo complessivo destinato ai progetti finalizzati.

T = somma di tutti i valori di V

V = il valore assegnato ad ogni progetto per il numero di partecipanti allo stesso.

Riprendendo l'esempio, considerando che il settore Y decide di destinare ai progetti il 50% delle risorse assegnate, avremo:

$S = € 4.410,31$ (pari al 50% di € 8.820,62)

$S/T = 4410,31/66,846 = 299.195$

Progetto	V	$I = (S/T)*V$ Importo per ciascun progetto
Alfa	20,946	€ 1.613,71
Beta	20,5	€ 1.579,35
Gamma	15,8	€ 1.217,25
	$T=57,246$	€ 4.410,31

Appare opportuno evidenziare che:

- la finalità dei progetti dovrà essere il miglioramento strutturale dell'organizzazione del lavoro della macchina amministrativa e quindi, ad esempio, potranno avere ad oggetto:
- la semplificazione delle procedure amministrative al fine di evitare inutili passaggi di pratiche tra i vari uffici;
- la riduzione dei tempi di attuazione dei procedimenti amministrativi e dei tempi di risposta alle istanze presentate dagli cittadini;
- l'istituzione di nuovi servizi all'utenza;
- l'introduzione di nuove tecniche volte a migliorare e rendere più efficace e trasparente l'attività amministrativa;
- l'impiego delle risorse umane e tecniche in modo diversificato, al fine di produrre effettive economie di gestione;

Non si ritiene, quindi, che possano entrare nel novero dei progetti soluzioni temporanee, che tendano semplicemente a sopperire vuoti organici e mascherare prolungamenti dell'orario di lavoro, reintroducendo sotto diversa forma l'uso del lavoro straordinario.

Gli obiettivi perseguiti mediante la realizzazione del progetto devono essere realistici e misurabili il che presuppone una definizione a priori dei parametri di misurazione e di standard attesi di risultato;

Ogni dipendente potrà partecipare ad un singolo progetto.

La distribuzione dei premi incentivanti

Determinati gli importi destinati a ciascun progetto, per la loro distribuzione ai singoli partecipanti, è stata elaborata una metodologia di valutazione basata sul principio che una corretta gestione degli incentivi debba incentrarsi su un collegamento diretto tra questi e l'ottenimento dei risultati.

La valutazione della prestazione individuale collegata al progetto sarà effettuata sulla base di indicatori sintetici di apprezzamento del grado di raggiungimento dei risultati previsti dal singolo progetto, dell'impegno profuso, della qualità del lavoro e del grado di partecipazione alle attività progettuali. A tale scopo si prevede di utilizzare la seguente scheda individuale di valutazione:

Scheda di valutazione per i dipendenti partecipanti al progetto							
Dipendente:		Progetto					
Categoria attuale:		Progetto _____					
Profilo Professionale:							
Indicatori	Scala di valutazione					peso%	Punteggio
	sino a 40	fino a 60	fino a 70	fino a 80	fino a 100		
<i>Impegno profuso</i>		55				20%	11,00
<i>Qualità del lavoro</i>		60				25%	15,00
<i>Grado di raggiungimento degli obiettivi progettuali</i>					81	40%	32,40
<i>Grado di partecipazione alle attività del progetto</i>		60				15%	9,00
						TOTALE	67,40
Osservazioni del Valutatore							
Osservazioni del Valutato							

Entro un mese dalla scadenza del termine assegnato per la realizzazione dei progetti finalizzati, e comunque dopo l'approvazione delle risorse assegnate sulla base della costituzione del fondo per la produttività ed il riparto approvato in sede di delegazione trattante, i responsabili degli stessi, cioè coloro che li hanno predisposti, dovranno redigere una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi, evidenziando eventualmente le cause che ne hanno impedito una soddisfacente realizzazione.

La mancata o parziale realizzazione del progetto darà luogo ad una corrispondente riduzione delle somme destinate a tal fine e ad una loro riassegnazione nel fondo dell'anno successivo.

La realizzazione del progetto diventa una **condizione necessaria** per la distribuzione delle somme stanziare ai partecipanti allo stesso, previa valutazione del grado di partecipazione individuale.

La somma assegnata al progetto (eventualmente ridotta sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi) sarà ripartita tra i dipendenti che vi hanno partecipato attraverso la pesatura del punteggio relativo alla valutazione individuale ponderata rispetto alla categoria di appartenenza.

Importo destinato al progetto		€	1.613,00					
Cognome	Nome	Cat.	Punteggio ottenuto	Parametro	Punteggio ponderato	Quota individuale	% riparto	
Rossi	Mario	D6	67,40	1,958	131,9692	€ 679,06	42%	
Verdi	Giuseppe	B7	80,50	1,223	98,4515	€ 506,59	31%	
Marrone	Luigi	B6	75,50	1,1	83,05	€ 427,34	26%	
					313,47	€ 1.613,00		

PARTE V

I soggetti. Ruolo e funzioni

Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Hanno funzioni di indirizzo politico-amministrativo, nell'ambito del ciclo di gestione della performance:

- a) il Presidente/Commissario – Rappresentante Legale
- b) il Consiglio di Amministrazione

il Presidente/Commissario – Rappresentante Legale:

- a. il Presidente presenta al Consiglio di Amministrazione le Linee programmatiche all'inizio del mandato. In assenza del Consiglio il Commissario – Rappresentante Legale emana le Linee programmatiche di mandato;
- b. provvede alla valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa sulla base della Relazione pervenuta dall'Organismo di valutazione;
- c. provvede alla valutazione del Direttore/Coordinatore Generale;

Il Consiglio di Amministrazione (o in assenza il Commissario – Rappresentante Legale):

- a. approva le Linee programmate di mandato e provvede al monitoraggio della loro attuazione;
- b. approva ed aggiorna annualmente i Programmi pluriennali finalizzati alla realizzazione degli obiettivi strategici, inclusi nella Relazione previsionale e programmatica allegata al Bilancio di previsione.
- c. verifica, in corso di esercizio, lo Stato di attuazione dei Programmi pluriennali, anche alla luce dell'andamento dei piani operativi annuali e adotta i provvedimenti conseguenti;
 - a) approva annualmente gli obiettivi operativi, nell'ambito del Piano esecutivo di gestione;
 - b) provvede, in corso di esercizio, alla verifica dell'andamento delle attività finalizzate agli obiettivi operativi e alla eventuale rimodulazione ed adattamento degli obiettivi stessi;
 - c) approva il Piano annuale della Performance, ovvero il piano degli obiettivi strategici ed operativi assegnati ai responsabili di struttura.
 - d) approva la Relazione sulla performance annuale trasmessa dall'Organo di valutazione.

I Responsabili di Sezione, titolari di posizione organizzativa.

Ai responsabili delle Sezioni, titolari di posizione organizzativa responsabili di struttura è affidata la realizzazione degli obiettivi loro assegnati dal Piano di Gestione e contenuti nel Piano della Performance ed a tal fine adottano tutti gli atti gestionali occorrenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.

I titolari di posizione organizzativa, inoltre:

- a) collaborano con gli organi di indirizzo politico amministrativo nella formulazione e nella redazione degli obiettivi strategici e dei programmi della Relazione previsionale e programmatica;
- b) propongono all'Amministrazione gli obiettivi operativi da includere nel Piano esecutivo di gestione;
- c) redigono i report in corso di esercizio sull'andamento delle attività finalizzate agli obiettivi loro assegnati, sia strategici che operativi, segnalando le eventuali criticità e proponendo le modificazioni occorrenti;
- d) presentano all'Organo di valutazione il documento di autovalutazione annuale sulla realizzazione degli obiettivi assegnati e sui risultati ottenuti;
- e) mettono a disposizione dell'OIV tutte le informazioni, gli atti e documenti utili loro richiesti;
- f) provvedono alla valutazione del personale dipendente.

Nella definizione degli obiettivi da proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo, i titolari di posizione organizzativa favoriscono il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa.

L'Organo di valutazione

L'organo di valutazione ha il compito di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance e in particolare:

- a) elaborare e presentare una relazione annuale sullo stato del sistema di misurazione e valutazione, proponendo i miglioramenti ritenuti necessari;
- b) misurare e valutare la performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso;
- c) presentare la proposta di valutazione dei Responsabili delle Sezioni;
- d) garantire il corretto utilizzo degli incentivi economici al personale.

L'organo di valutazione deve operare in condizioni di indipendenza, autonomia e imparzialità di giudizio.

Il processo di misurazione e valutazione della performance

Formazione del Piano della performance e suo rapporto con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il processo di formazione del Piano della performance inizia entro il 1° ottobre di ogni anno e si integra con quelli di preparazione del Bilancio di previsione e del Piano esecutivo di gestione. Entro la suddetta data, l'Amministrazione, formula gli indirizzi e attribuisce le risorse ai responsabili di Sezione. I Responsabili di Sezione, entro 15 giorni dalla data di adozione del bilancio di previsione da parte dell'Amministrazione, redigono e presentano le schede del piano esecutivo di gestione. Il Dirigente Generale coordina la bozza del piano esecutivo di gestione. L'Amministrazione predispone, anche con il supporto dell'organo di valutazione, il Piano della performance.

Approvazione del Piano della performance

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Bilancio annuale di previsione, l'Amministrazione approva il Piano della performance dell'ente contestualmente al Piano esecutivo di gestione.

Il Piano è pubblicato, entro i successivi dieci giorni, sul sito istituzionale dell'Istituto.

In caso di mancata approvazione del Piano della performance è vietata la corresponsione dell'indennità di risultato ai dirigenti che hanno concorso alla mancata adozione del Piano per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

Monitoraggio e sull'andamento degli obiettivi.

Entro il 15 luglio di ciascun anno, i Responsabili delle Sezioni trasmettono all'Amministrazione e all'organo di valutazione un report sull'andamento degli obiettivi operativi annuali loro assegnati, con riferimento alla situazione al termine del mese precedente, esponendo:

- a) l'andamento complessivo di ciascun obiettivo e delle singole azioni in esso previste;
- b) le criticità sopraggiunte, distinte nelle seguente tipologie:
 - criticità dovute ad una diminuzione o incremento non preventivato delle risorse necessarie;
 - criticità dovute a fatti imprevisi che hanno inciso sulla disponibilità delle risorse umane o finanziarie già preventivate;
 - criticità collegate a fatti gestionali di competenza di altre Sezioni chiamati a contribuire all'attuazione dell'obiettivo;
 - criticità dovute a fatti normativi intervenuti che cambiano il contesto giuridico sul quale si fonda l'obiettivo;
 - criticità dovute a nuove esigenze amministrative che hanno imposto o impongono oggettivamente un nuovo assetto delle priorità e/o dei carichi di lavoro;
- c) le proposte per il superamento delle criticità, attraverso un adeguamento delle risorse assegnate o modifica e rimodulazione dell'obiettivo, con riferimento alle sue modalità, al suo risultato, ai suoi indicatori e al target;
- d) il report sull'andamento degli obiettivi strategici triennali e dei programmi della relazione previsionale e programmatica.

Il report è trasmesso all'Amministrazione e all'organo di valutazione. Le proposte di incremento delle risorse finanziarie e/o umane assegnate alla realizzazione dell'obiettivo, devono essere accompagnate se possibile da una proposta di corrispondente riduzione delle risorse assegnate ad altri obiettivi tra quelli di competenza.

Report alla fine del ciclo annuale.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, ogni Responsabile di Sezione redige e trasmette all'Amministrazione e all'organo di valutazione il report finale sui risultati ottenuti e la propria autovalutazione, con riferimento a ciascun obiettivo operativo annuale affidato, esponendo:

- a) l'illustrazione dettagliata del progetto, delle azioni realizzate, del tempo impiegato, delle criticità superate e di quelle non superate, delle risorse impiegate e di ogni elemento utile a descriverne l'andamento e a giustificarne i risultati finali e gli effetti sulla collettività;
- b) i risultati ottenuti, i valori raggiunti dagli indicatori ed il suo raffronto comparativo con quelli preventivati;
- c) considerazioni di sviluppo e di prospettiva utili al miglioramento della performance.

Lo schema di documento è fornito dall'organo di valutazione.

La misurazione e valutazione annuale della performance individuale dei Responsabili di Sezione sono predisposte dall'organo di valutazione sulla base:

- per la "gestione per obiettivi", del report finale;
- per la "qualità della prestazione individuale", del documento di autovalutazione.

L'organo di valutazione esamina il report entro il 28 febbraio di ciascun anno.

Misurazione e valutazione annuale della performance organizzativa. Relazione dell'Organo di valutazione.

Entro il 31 marzo di ogni anno, la misurazione e la valutazione annuale della performance organizzativa è effettuata dall'organo di valutazione sulla base dei report finali dei Responsabili di Sezione. La misurazione della performance consiste nella comparazione tra i valori acquisiti dagli indicatori di risultato dichiarati dai Responsabili delle Sezioni con quelli posti come target dall'obiettivo, eventualmente modificati in corso d'anno. L'organo può richiedere ai Responsabili di Sezione o agli uffici ulteriori dati, rispetto a quelli dichiarati nei report, al fine di effettuare una misurazione ed una valutazione più precisa della performance ottenuta. L'organo può reperire informazioni anche attraverso colloqui con amministratori e responsabili di Sezione. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è riassunta per unità organizzative e a livello complessivo di ente e deve contenere anche valutazioni di prospettiva finalizzate al miglioramento della performance per gli anni successivi. Devono essere messe in rilievo le criticità riscontrate, che mettono in dubbio il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'organo di valutazione completa

la misurazione e la valutazione della performance organizzativa annuale inviando all'Amministrazione la propria relazione. Gli esiti della valutazione della performance sono comunicati ai Responsabili delle Sezioni.

Valutazione dei responsabili delle sezioni, titolari di posizione organizzativa.

La valutazione individuale complessiva è riassunta nella scheda della performance individuale redatta dall'organo di valutazione e trasmessa al Responsabile di Sezione entro il 30 aprile.

Gli esiti della valutazione individuale sono discussi con il Responsabile di Sezione in un colloquio teso ad evidenziare le circostanze che hanno portato al risultato riscontrato e ad arricchire la conoscenza effettiva della performance da parte dell'organo di valutazione.

L'organo di valutazione formula la valutazione entro il 15 maggio e la invia ai Responsabili e al Presidente/Commissario – Rappresentante Legale entro la medesima data.

Valutazione dei responsabili delle sezioni, titolari di posizione organizzativa. Procedure di conciliazione

Entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione, il Responsabile della Sezione può inviare all'organo di valutazione osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

L'organo di valutazione invita il Responsabile della Sezione ad un colloquio per l'esame delle osservazioni od opposizioni e l'eventuale accoglimento della richiesta di revisione del giudizio. Al colloquio il Responsabile della Sezione può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato verbale a cura dell'organo di valutazione, che viene trasmesso all'interessato e al Presidente/Commissario – Rappresentante Legale.

Approvazione della proposta di valutazione ed erogazione dell'indennità di risultato

Il Presidente/Commissario – Rappresentante Legale approva la valutazione della performance individuale di ciascun responsabile di Sezione titolare di posizione organizzativa entro il 30 giugno di ciascun anno. Con lo stesso provvedimento è attribuita l'indennità di risultato spettante, secondo una delle metodologie indicate al punto 12 del presente documento.

Il provvedimento è comunicato al titolare di posizione organizzativa interessato e trasmesso all'Ufficio competente in materia di liquidazione ed erogazione dell'indennità. Di esso è data conoscenza anche all'Organismo indipendente di valutazione.

Valutazione della performance dei dipendenti ed erogazione degli incentivi.

I Responsabili delle Sezioni, provvedono ogni anno alla valutazione della performance individuale dei dipendenti loro assegnati, secondo i criteri e con le modalità descritti nei precedenti articoli.

Ai fini della valutazione è utilizzata apposita scheda di valutazione.

Nel caso in cui, nel corso dell'anno di valutazione, sia variata l'unità organizzativa di appartenenza del dipendente, la scheda di valutazione è comunque compilata e sottoscritta dal titolare di posizione organizzativa competente alla data del 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le

valutazioni dei titolari di posizione organizzativa competenti per periodi precedenti.

L'acquisizione della valutazione è preceduta preferibilmente da un colloquio tra i due titolari di posizione organizzativa interessati.

Nel caso di dipendenti assunti o cessati dal servizio in corso d'anno, la valutazione viene comunque effettuata, a condizione che tale periodo sia almeno pari a quattro mesi. La valutazione viene effettuata anche nel caso di passaggio alla categoria superiore nel corso dell'anno, distintamente per i singoli periodi, sempreché questi non siano inferiori a quattro mesi.

L'esito della valutazione deve essere presentato dal Responsabile del Servizio a ciascun dipendente in apposito colloquio, durante il quale l'interessato può chiedere di far inserire a verbale le proprie osservazioni. La scheda di valutazione definitiva è consegnata al dipendente entro il 31 maggio di ciascun anno. Contestualmente le schede sono trasmesse al Segretario per la liquidazione degli incentivi connessi alla valutazione. Il provvedimento di liquidazione degli incentivi divenuti definitivi a seguito dell'espletamento delle eventuali procedure di conciliazione è adottato entro il 30 giugno.

Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare all'organo di valutazione osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione in senso più favorevole.

Il Segretario invita il dipendente ad un colloquio finalizzato all'esame delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento delle divergenze. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato verbale a cura del Segretario, che è inviato all'interessato.

La Relazione sulla performance

Entro il 30 giugno di ogni anno, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale compiuto dall'Organo di valutazione e dai responsabili di servizio, l'Amministrazione approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.

Nella Relazione si da conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano della performance.

La struttura della Relazione riproduce quella del Piano e la integra con l'indicazione dei risultati ottenuti riferiti a ciascun obiettivo, con la dimostrazione dell'andamento storico dei principali indicatori di performance e con le valutazioni di prospettiva in relazione agli obiettivi strategici perseguiti. La Relazione riferisce anche sugli esiti della performance individuale.

La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.

Norme finali

Entrata in vigore e disciplina transitoria

In sede di contrattazione saranno approvati i principi generali del sistema di valutazione, come previsto dall'art. 4, comma 2, lettera b), del CCNL 1.04.1999, che dispone che (sono soggetti a contrattazione): “i criteri generali relativi ai sistemi di incentivazione del personale sulla base di obiettivi e programmi di incremento della produttività e di miglioramento della qualità del servizio; i criteri generali delle metodologie di valutazione basate su indici e standard di valutazione ed i criteri di ripartizione delle risorse destinate alle finalità di cui all'art.17, comma 2, lett. a)”.

Il piano della performance per il triennio 2017-2019, quale eventuale documento di integrazione al piano esecutivo di gestione (o altri atti di definizione degli obiettivi gestionali), verrà elaborato con il supporto dell'Organo di valutazione esponendo in sintesi:

- gli obiettivi strategici dell'Ente
- gli obiettivi operativi dell'Ente
- i parametri di valutazione attuali degli obiettivi operativi
- il programma di implementazione degli indicatori e dei target.

CONSIDERATO:

pertanto opportuno approvare il sistema di misurazione e valutazione delle performance, secondo l'aggiornamento regolamentale predisposto dall'OIV, come in premessa riportato, ai fini dell'attuazione delle programmazione strategica della programmazione finanziaria, del bilancio e del ciclo di gestione della performance.

Tutto ciò premesso, considerato e visto, il Coordinatore Generale propone di :
approvare il sistema di misurazione e valutazione delle performance, secondo l'aggiornamento regolamentale predisposto dall'OIV, come in premessa riportato, ai fini dell'attuazione delle programmazione strategica della programmazione finanziaria, del bilancio e del ciclo di gestione della performance.

IL COORDINATORE GENERALE
Arch. Ernesto Butticè

IL COMMISSARIO AD ACTA

Vista la superiore proposta di deliberazione, l'art.4 del Regolamento per la disciplina del procedimento Amministrativo

DELIBERA

di approvare il sistema di misurazione e valutazione delle performance, secondo l'aggiornamento regolamentale predisposto dall'OIV, come in premessa riportato, ai fini dell'attuazione delle programmazione strategica della programmazione finanziaria, del bilancio e del ciclo di gestione della performance.

IL COMMISSARIO AD ACTA
F.to Dott. Ferruccio Ferruggia

IL COORDINATORE GENERALE
F.to Arch. Ernesto Butticè