

 PROVINCIA DI FERRARA	PROCEDURA	P-DIR-02
	GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	Revisione 3.0 Pag. 1 di 60

ALLEGATO A)

EMISSIONE		
REDAZIONE	VERIFICA	APPROVAZIONE
RESPONSABILE QUALITÀ	RESPONSABILE QUALITÀ	DIREZIONE OPERATIVA
MOTIVO DELLA REVISIONE		
REV. 0.0: PRIMA EMISSIONE DALLA QUALE SONO STATE STRALCIATE LE PARTI SOGGETTE A VERIFICA CON I SINDACATI. REV. 1.0: REVISIONE GENERALE CON INTEGRAZIONE DELLE PARTI INIZIALMENTE STRALCIATE, FATTA SALVA QUELLA DEL PERSONALE DEL COMPARTO. REV. 2.0: REVISIONE GENERALE CON INTERVENTO PER ECONOMIE REV 2.1: REVISIONE GENERALE PER ADEGUAMENTO AL D.LGS. 74/2017 REV 3.0: REVISIONE GENERALE CON RIFERIMENTO ALLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI, DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE, INSERIMENTO DI ALCUNE DEFINIZIONI, SPECIFICAZIONI IN MERITO ALLA FORMAZIONE DI ECONOMIE DI BILANCIO E SPECIFICAZIONE DEL TERMINE PER L'AVVIO DELLA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE A SEGUITO DELLA VALUTAZIONE		

DOCUMENTI DI RIFERIMENTO		
CODICE	TITOLO DEL DOCUMENTO	RESPONSABILE DELLA ARCHIVIAZIONE
P-PRG-01	PROGETTAZIONE DI ATTIVITA'	RESPONSABILE QUALITA
P-PLP-01	PROGETTAZIONE DI LAVORI PUBBLICI	RESPONSABILE QUALITA
M-DIR-08	MAPPA DELLE SCELTE STRATEGICHE E DEGLI OBIETTIVI	RESPONSABILE QUALITA
M-DIR-09	PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE DI LIVELLO STRATEGICO	RESPONSABILE QUALITA
M-DIR-11	MATRICE DELLE PROSPETTIVE, DEGLI OBIETTIVI E DELLE INIZIATIVE	RESPONSABILE QUALITA
M-DIR-12	REPORT PER IL CONTROLLO DELL'ANDAMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	RESPONSABILE QUALITA
M-DIR-13	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE (OB. PEG)	RESPONSABILE QUALITA
M-DIR-14	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA DI LIVELLO STRATEGICO	RESPONSABILE QUALITA
M-SCH-01	SCHEDA PROCESSO	RESPONSABILE QUALITA
P-MIS-01	MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	RESPONSABILE QUALITA
M-RUM-54	SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	RESPONSABILE QUALITA
M-RUM-88	SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	RESPONSABILE QUALITA
P-DIR-03	SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE (AGGIUNTO)	RESPONSABILE QUALITA
M-RUM-83	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE (AGGIUNTO)	RESPONSABILE QUALITA
M-RUM-89	SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	RESPONSABILE QUALITA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Indice degli argomenti:

PARTE RELATIVA ALLA PIANIFICAZIONE E MISURAZIONE.....	6
Premessa 6	
Scelta della metodologia 6	
Descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione 9	
LIVELLO STRATEGICO.....	16
Metodologia per la definizione delle priorità strategiche 16	
Metodologia per la scelta degli obiettivi 17	
Metodologia per la scelta degli indicatori 19	
Metodologia per la scelta dei valori (target) 21	
Metodologia per la gestione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori 22	
LIVELLO OPERATIVO.....	23
Per il raggiungimento degli obiettivi strategici.....	23
Metodologia per la gestione delle iniziative 23	
Metodologia per il reporting e le analisi 24	
Per il miglioramento della qualità effettiva dei servizi.....	25
Metodologia per l'individuazione dei processi per i quali definire degli standard 25	
Metodologia per il monitoraggio della soddisfazione degli utenti 26	
PARTE RELATIVA ALLA VALUTAZIONE.....	26
Premessa metodologica 26	
Effetti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente 26	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	27
Metodologia per la valutazione della performance operativa di livello strategico 27	
Metodologia per la valutazione della performance operativa per il miglioramento della qualità effettiva dei servizi 29	
Valutazione della performance organizzativa a livello di intero ente 30	
Relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni 30	
PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	31
Le finalità della valutazione della performance individuale 31	
Le dimensioni della performance individuale: risultati raggiunti in riferimento agli obiettivi e comportamenti agiti. 31	
Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti e delle PO.....	32
Effetti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente 33	

Budget per la retribuzione di risultato	33
Valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle PO	33
Calcolo della retribuzione individuale di risultato	40
Percorso della valutazione	41
Procedure di conciliazione	42
Metodologia per la valutazione della performance individuale del personale dei livelli	49
Costituzione delle risorse da assegnare (budget) al premio di Performance	49
Attribuzione del Budget ad ogni singolo dirigente	49
Ripartizione delle risorse assegnate al premio di Performance	50
Effetti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente	50
Effetti della valutazione dei fattori comportamentali e del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	50
Calcolo del punteggio ai fini della distribuzione del premio di Performance e attribuzione dello stesso	50
Maggiorazione premio correlato alla performance individuale (art. 69 CCNL 21/05/2018)	51
Il processo di valutazione (fasi e tempi)	51
Calibrazione delle valutazioni	52
Procedura di conciliazione	52
Attribuzione del premio di Performance e particolari casistiche	53
La scheda di valutazione del personale dei livelli (M-RUM-88)	53
Metodologia per la valutazione della performance individuale del Segretario Generale	57
PARTE GENERALE	58
FASI, TEMPI, MODALITA', SOGGETTI E RESPONSABILITA' DELLA PIANIFICAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	58

Indice delle tabelle:

Tabella 1 - Il ciclo delle balancedscorecard	7
Tabella 2 - Relazione tra Linee programmatiche di legislatura, DUP, BSC e PDO	8
Tabella 3 - Elenco degli stakeholder	10
Tabella 4 - Mappa delle scelte strategiche e degli obiettivi (M-DIR-08)	18
Tabella 5–Modello logico per la definizione degli indicatori	20
Tabella 6 - Pianificazione della performance di livello strategico (M-DIR-09)	21
Tabella 7 - Propagazione a cascata degli obiettivi	22
Tabella 8 - Matrice delle prospettive, obiettivi e iniziative (M-DIR-11)	23
Tabella 9 - Report per il controllo dell'andamento degli obiettivi strategici (M-DIR-12)	25
Tabella 10 - Scheda di valutazione delle iniziative (Ob. PEG) riguardanti ciascun obiettivo strategico (M-DIR-13)	28

Tabella 11 – Scheda di valutazione della performance operativa di livello strategico (M-DIR-14).....	29
Tabella 12 – Violazioni/Obblighi il cui mancato assolvimento ha effetto sulla retribuzione di risultato dei dirigenti.....	34
Tabella 13 - Elementi e punteggi per la valutazione dei dirigenti	38
Tabella 14 - Elementi e punteggi per la valutazione delle posizioni organizzative.....	39
Tabella 15 - Fasi, tempi, modalità, responsabilità.....	57

PARTE RELATIVA ALLA PIANIFICAZIONE E MISURAZIONE

Premessa

Scelta della metodologia

La pianificazione ed il controllo della performance organizzativa sono finalizzati al miglioramento continuo dell'organizzazione. Il piano della performance riguarda il livello strategico, che ha una pianificazione triennale, ed il livello operativo, che ha una pianificazione annuale.

Viene adottata la metodologia delle Balanced Score Card (BSC), come metodo di management strategico, con le seguenti finalità:

▪ descrivere in modo chiaro e comprensibile la strategia dell'organizzazione;
▪ comunicare in modo efficace la strategia all'organizzazione;
▪ rendere coeso il top management;
▪ rendere coeso il management intermedio;
▪ mobilitare le energie dell'ente intorno agli obiettivi strategici;
▪ allineare le risorse dell'ente con gli obiettivi strategici;
▪ definire dei budget operativi collegati alla strategia;
▪ creare un sistema completo di misurazione della performance;
▪ ottenere un feedback ed un apprendimento strategico;
▪ generare valore nell'interesse e per la soddisfazione di tutti gli stakeholder dell'organizzazione: parti sociali, utenti, dipendenti, comunità.

Tabella 1 - Il ciclo delle balancedscorecard

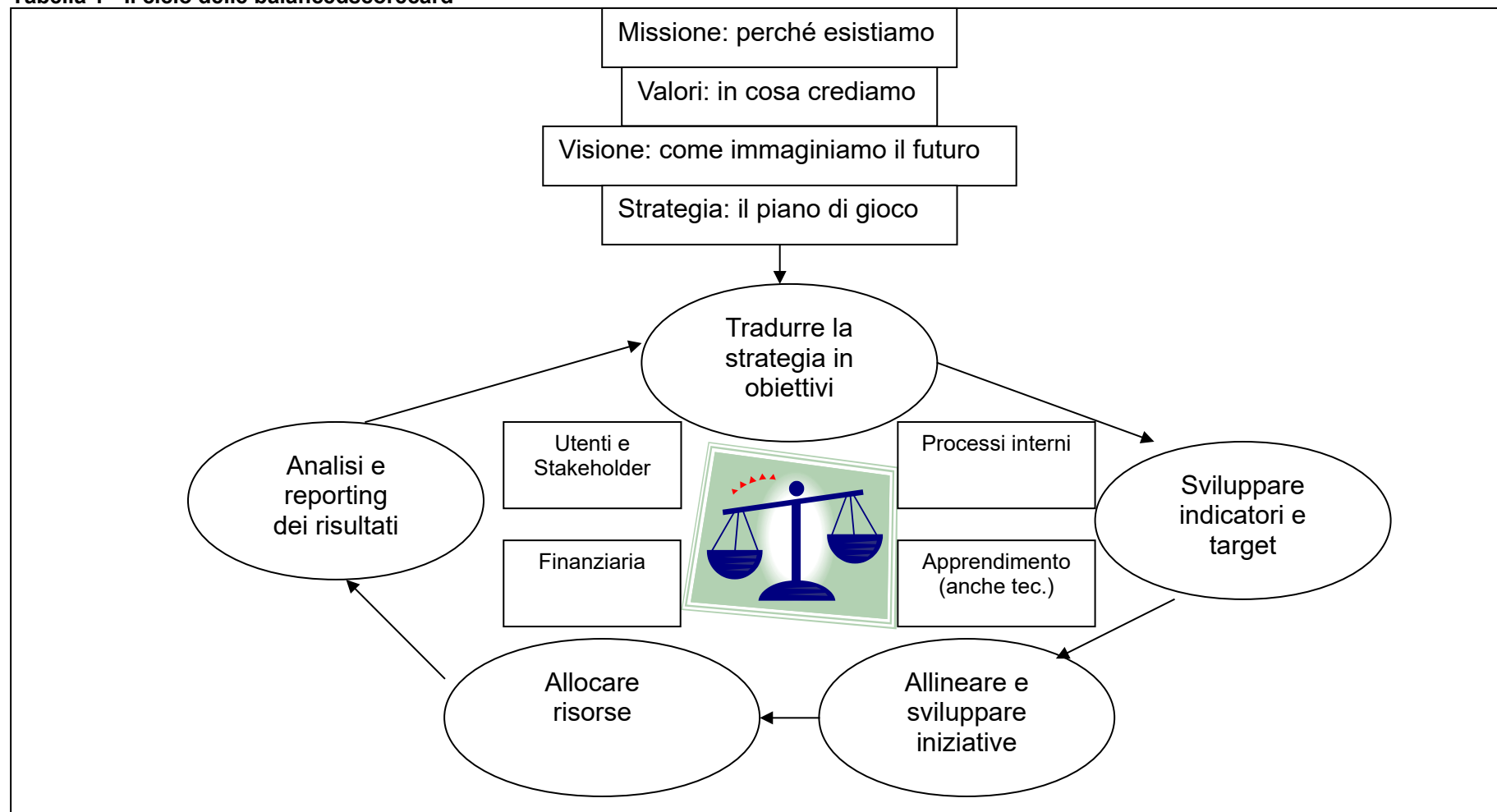
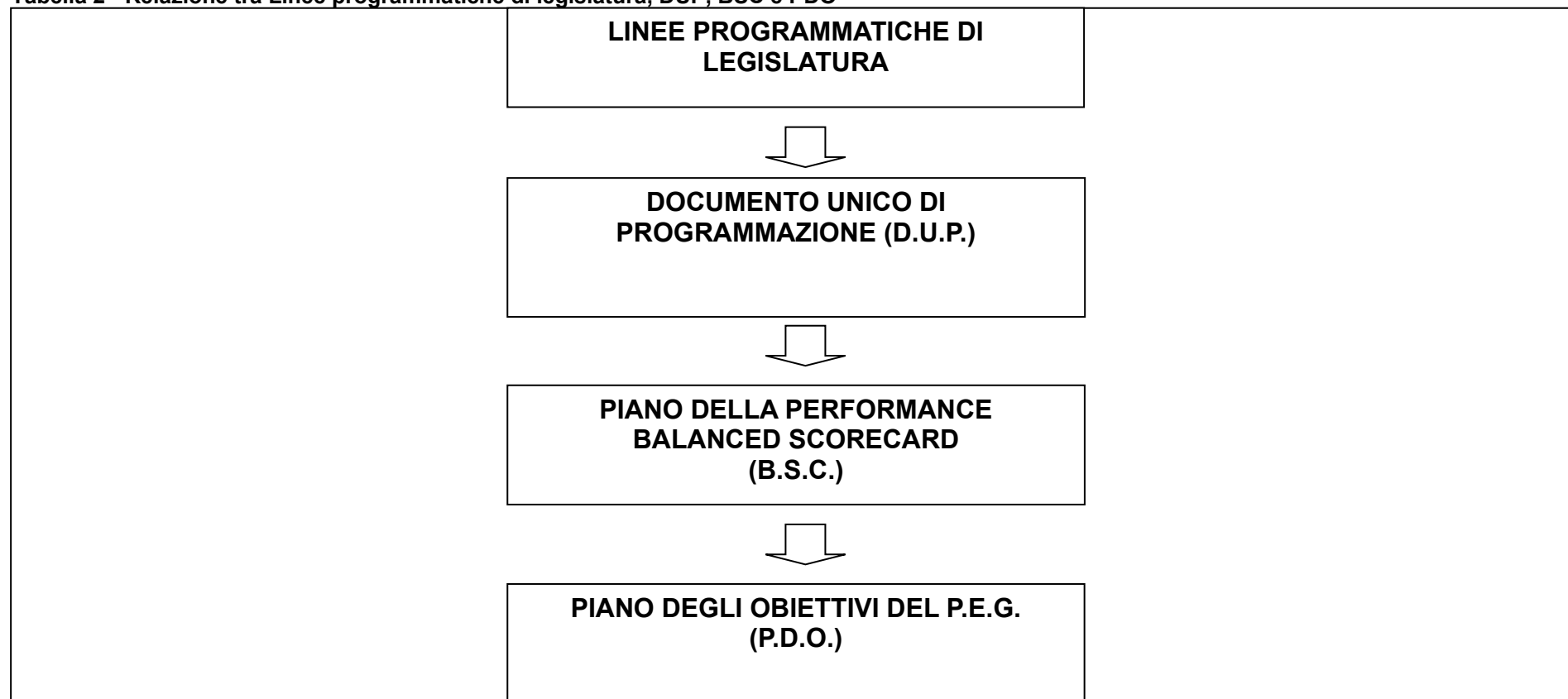


Tabella 2 - Relazione tra Linee programmatiche di legislatura, DUP, BSC e PDO



Per quanto concerne il livello operativo vengono considerate sia le attività da realizzare per il raggiungimento degli obiettivi del P.E.G. che le attività di miglioramento della qualità effettiva per tutti i processi il cui output è l'erogazione di un servizio al pubblico. Essendo la Provincia di Ferrara dotata di un sistema di gestione per la qualità, la pianificazione della performance a livello operativo viene supportata dal predetto sistema. In particolare si chiarisce che il livello operativo riguardante la realizzazione degli obiettivi strategici è costituito dalle iniziative che sono gestite come obiettivi del P.E.G. e che sono a loro volta articolate in attività. Il piano della performance deve essere illustrato ai principali portatori di interesse nell'ambito di un'apposita iniziativa denominata "Giornata della trasparenza".

Descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione

La Provincia di Ferrara, che ha una popolazione di 345.503 abitanti¹, un territorio di 2635 kmq² e 149 dipendenti³, si distingue da un punto di vista organizzativo per i seguenti elementi:

- a) ha un organigramma articolato in settori, in una Area delle Posizioni Organizzative, in unità operative complesse e unità operative semplici; al vertice dell'organizzazione è posta la Direzione Operativa;
- b) il modello della struttura organizzativa è di tipo funzionale/divisionale;
- c) ha anche una neonata organizzazione orizzontale per processi / progetti con incarichi di coordinamento formalizzati;
- d) ha una pianta organica flessibile dove i posti non sono preassegnati alle strutture organizzative;
- e) redige la relazione di inizio e di fine mandato;
- f) ha realizzato una gestione informatizzata delle lavorazioni e dei documenti ed ha un protocollo informatizzato.
- g) in occasione della rilevazione del rischio "stress da lavoro correlato" viene indagato il benessere organizzativo, è presente il Comitato Unico di Garanzia, la Consigliera di Fiducia e la Consigliera di Parità, viene regolarmente approvato ed attuato il Piano delle Azioni Positive;
- h) è attivo dal 2002 un sistema di valutazione della soddisfazione degli utenti dei servizi a carattere procedimentale e viene effettuato in modo standard tramite la somministrazione di un questionario composto da 8 domande; sono inoltre utilizzabili a questo scopo interviste, gruppi di ascolto e focus group che coinvolgono gli utenti e stakeholder direttamente interessati. Per la soddisfazione del personale interno sui servizi trasversali, è al momento attivo, il questionario di soddisfazione sull'help desk informatico.

¹ Alla data del 31/12/2019, fonte: Regione Emilia-Romagna

² Aggiornamento al 2015 della superficie territoriale delle province europee sulla base delle modifiche Eurostat del 25 gennaio 2017. Fonte Banche Dati Unioncamere ER.

³ Alla data del 31/12/2019, dati estratti dal conto annuale del personale.

I principali portatori di interesse della Provincia di Ferrara sono:

Tabella 3 - Elenco degli stakeholder

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
<i>Pubbliche amministrazioni</i>	<i>Istituzioni internazionali</i>	Comunità Europea (CE) Enti pubblici extranazionali (nell'ambito dei progetti europei) Partner comunitari Segretariato internazionale UNESCO
	<i>Presidenza del Consiglio dei Ministri e Ministeri</i>	Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare Ministero per i beni e le attività culturali Ministero delle infrastrutture e dei trasporti Ministero dell'economia e delle finanze Dipartimento funzione pubblica Soprintendenza ai beni ambientali e architettonici Autorità di gestione dei fondi strutturali europei Prefettura Carcere Garante dei detenuti Ufficio esecuzione penale esterna (UEPE) Vigili del fuoco Agid
	<i>Agenzie fiscali</i>	Agenzie Fiscali (Agenzia delle Entrate, Agenzia del Demanio, Agenzia delle Dogane e dei Monopoli)
	<i>Enti produttori di servizi economici</i>	Anas S.p.A.
	<i>Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale</i>	Istituto Nazionale Infortuni sul Lavoro (INAIL) Istituto Nazionale di Previdenza sociale (INPS)
	<i>Enti e Istituzioni di</i>	Istituto nazionale di statistica (ISTAT)

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
	<i>ricerca</i>	
	<i>Enti a struttura associativa</i>	Unione delle province d'Italia (UPI) regionale e nazionale
	<i>Enti produttori di servizi assistenziali, ricreativi e culturali</i>	Soggetti pubblici titolari di attività di spettacolo Fondazioni Musei pubblici
	<i>Organi ausiliari del Governo</i>	Corte dei Conti A.N.AC.
	<i>Organi del potere giudiziario</i>	Organi giurisdizionali Procura della Repubblica
	<i>Forze dell'ordine</i>	Carabinieri Polizia di Stato Guardia di finanza Ufficio tecnico di finanza Organi di Polizia Polizia di Stato Polizia stradale Capitaneria di porto Corpo forestale dello Stato
	<i>Enti ed istituzioni scolastiche</i>	Istituzioni scolastiche Ufficio scolastico provinciale (UST) Ufficio scolastico regionale Istituti ed aziende universitarie Università di Ferrara Università di Bologna

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
	<i>Amministrazioni locali</i>	Comuni della Provincia di Ferrara Unioni di Comuni della Provincia di Ferrara Comuni d'Italia Province dell'Emilia-Romagna Province d'Italia Regione Emilia-Romagna Azienda Sanitaria Locale (ASL) Azienda ospedaliero universitaria S. Anna Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA) di Ferrara Sportello unico attività produttive (SUAP) Community Network Emilia-Romagna (CN-ER) Enti gestori di parchi e aree naturali protette ConSORZI di bonifica
	<i>Altre amministrazioni locali</i>	Direzione Territoriale del Lavoro (DTL) Agenzia interregionale per il fiume Po (AIPO) Agenzia per le erogazioni in agricoltura della regione Emilia-Romagna (AGREA) Agenzia Regionale Prevenzione e Ambiente dell'Emilia-Romagna (ARPA-E) Autorità di Ambito Territoriale Ottimale (AATO)
	<i>Aziende pubbliche (o a prevalente capitale pubblico)</i>	Aziende erogatrici di servizi pubblici territoriali Gestori di servizi pubblici Tper Ferrovie Emilia-Romagna (Fer) Enti e società partecipati dalla Provincia Enti pubblici di formazione professionale

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
		Agenzia Mobilità Impianti (AMI) Gruppo HERA – Holding Energia Risorse Ambiente Agenzia Casa Emilia-Romagna (ACER) Ciclo Integrato Acquedotto Depurazione Fognatura (CADF) Lepida S.p.A. SIPRO – Agenzia per lo sviluppo-Ferrara
	<i>Sistema interno</i>	Dipendenti Consigliera di parità Collegio dei revisori dei conti Amministratori Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU) Comitato Unico di Garanzia (CUG)
<i>Gruppi organizzati</i>	<i>Associazioni di volontariato</i>	Associazioni di volontariato Organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS)
	<i>Associazioni di promozione sociale (APS)</i>	Associazioni culturali Associazioni ambientaliste Associazioni senza scopo di lucro che operano nel settore educativo
	<i>Associazioni sportive e ricreative</i>	Associazioni cicloamatoriali e motoamatoriali Associazioni di ciclisti Associazioni ittiche Associazioni micologiche Associazioni sportive Associazioni tartuficole Associazioni venatorie
	<i>Associazioni di</i>	Associazioni agricole

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
	<i>categoria</i>	Associazioni delle aziende di trasporto pubblico Associazioni di autofficine Associazioni di autoscuole Associazioni di autotrasportatori Associazioni e comitati di cittadini Associazioni di cittadini-utenti del TPL Associazioni di imprese che operano nel settore del commercio e del turismo Associazioni di imprese che operano nel settore dell'agricoltura Associazioni di manutentori di impianti termici Associazioni di scuole nautiche Associazioni di studi di consulenza per la circolazione dei mezzi di trasporto Associazioni di tassisti Associazioni di imprese che operano nel settore della cartellonistica pubblicitaria stradale Associazioni imprenditoriali Unindustria
	<i>Cooperative</i>	Cooperative di pesca marittima Cooperative di maricoltura e delle attività connesse Cooperative sociali Cooperative senza scopo di lucro che operano nel settore educativo
	<i>Assicurazioni</i>	Compagnie di assicurazione Broker assicurativi
	<i>Imprese</i>	Imprese agricole

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
		Imprese che operano nel settore dell'edilizia, del commercio e dell'industria Imprese di forestazione e interventi ambientali Imprese e progettisti del settore energetico Officine di revisione veicoli Aziende venatorie Enti privati di formazione professionale Soggetti privati titolari di attività di spettacolo Autotrasportatori (in conto proprio, in conto terzi ed eccezionali) Autoscuole Scuole nautiche Studi di consulenza per la circolazione dei mezzi di trasporto Imprenditori agricoli Agricoltori Pescatori Manutentori di impianti termici Fornitori di beni e servizi
	<i>Sistema bancario</i>	Istituti di credito Sistema bancario/finanziario Tesoriere provinciale
	<i>Ordini professionali</i>	Ordini professionali
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	Organizzazioni sindacali dei lavoratori Sindacati Sindacati del TPL
<i>Gruppi non organizzati</i>	<i>Cittadini-utenti</i>	Cittadini in possesso di impianti termici Cittadini/utenti nell'ambito delle procedure di pianificazione

Classe	Sottogruppi	Descrizione fornita dal dirigente
		Utenti scuole Utenti della rete viabile provinciale Utenti soggetti al Regolamento per la concessione per occupazione aree suolo pubblico e C.O.S.A.P. Candidati per esami professionali Comunità locale Titolari di appostamenti fissi di caccia Famiglie Conduttori/inquilini Concessionari di beni provinciali Utenti COSAP Immigrati Soggetti svantaggiati Studenti Turisti Giovani Anziani Cacciatori Raccoglitori di funghi epigei e di tartufi
	<i>Professionisti intellettuali, scientifici e di elevata specializzazione</i>	Avvocati Notai Liberi professionisti

LIVELLO STRATEGICO

Metodologia per la definizione delle priorità strategiche

Preliminarmente è indispensabile definire per ciascuna prospettiva le scelte strategiche prioritarie.

Tali scelte strategiche hanno come fonti:

1. i bisogni della collettività;
2. la missione istituzionale;

e sono coerenti con le linee programmatiche di legislatura e con il documento unico di programmazione.

Le priorità strategiche sono definite preventivamente all'approvazione del piano della performance dal Presidente della Provincia che si avvale del supporto della Direzione Operativa.

Le scelte strategiche hanno caratteristiche tali da:

- centrare l'interesse dei principali utenti e stakeholder.
- essere a lungo termine. Nel caso in cui la programmazione finanziaria sia annuale, anche il Piano della performance potrà adeguarsi alla medesima periodicità e farà riferimento solo al primo anno;
- riguardare l'intera organizzazione;
- comportare un importante impegno organizzativo;
- avere significative implicazioni finanziarie;

Per la sola prospettiva degli utenti e degli stakeholder devono essere previste distinte priorità strategiche: una per gli utenti e una per gli stakeholder.

Metodologia per la scelta degli obiettivi

Ciascun obiettivo indicato nel piano della performance deve essere collegato alle scelte strategiche prioritarie di una prospettiva.

Gli obiettivi devono riguardare tutte le prospettive perché solamente agendo in modo coordinato nelle varie aree di intervento si ottimizzano i risultati rispetto alle priorità strategiche definite.

Inoltre, le n.5 priorità strategiche devono essere sviluppate in un numero di obiettivi complessivo a livello di Ente abbastanza contenuto affinché non vi sia dispersione. Si prevedono complessivamente un numero di obiettivi non superiore a 20 e non inferiore a 10.

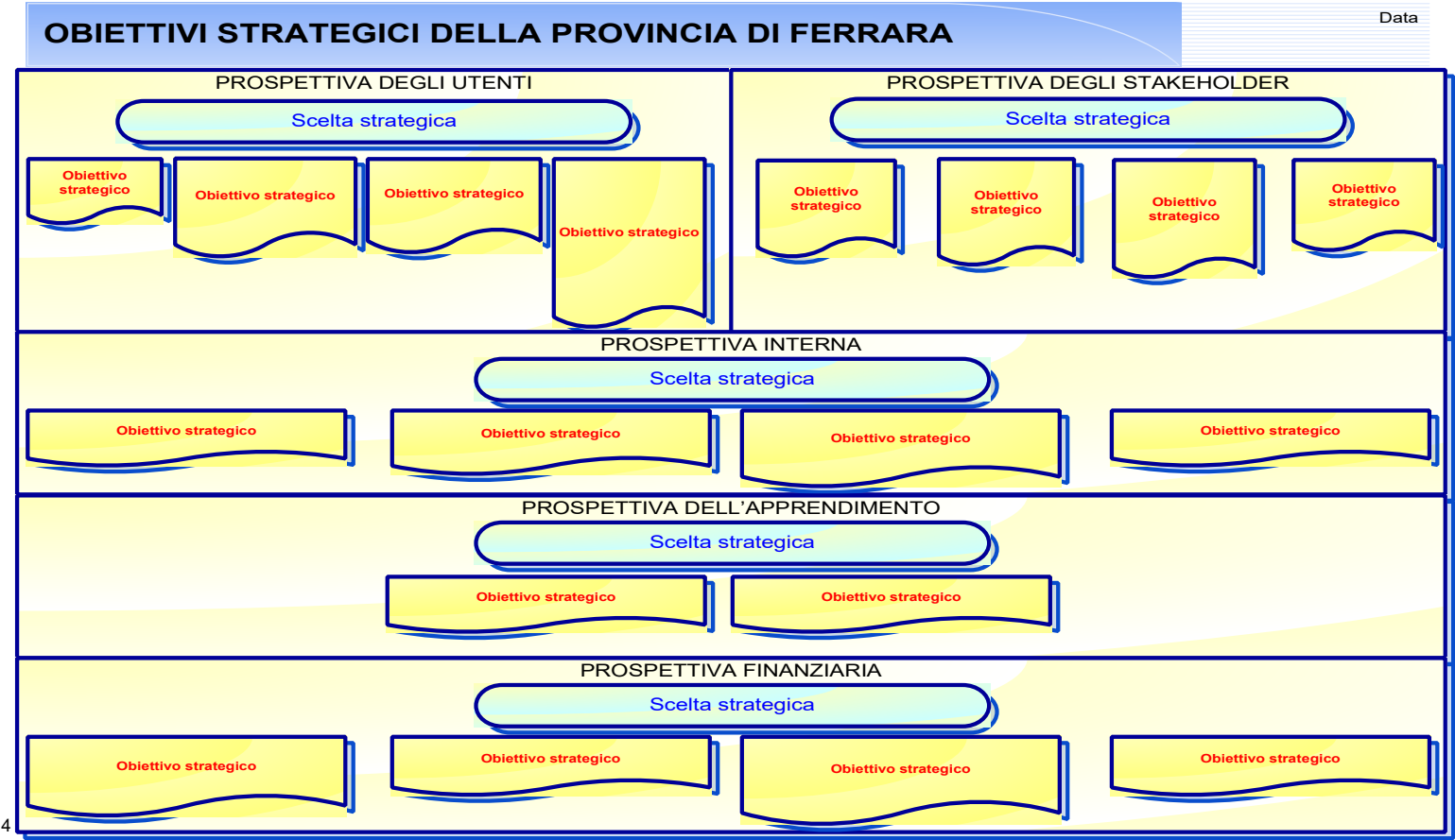
Il piano della performance deve essere uno strumento efficace per comunicare e focalizzare sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno di essa le scelte prioritarie e gli obiettivi correlati.

Gli obiettivi devono essere tra di loro collegati da relazioni di causa ed effetto tenendo conto che quelli relativi a utenti e stakeholder sono sovra-ordinati agli altri che ne costituiscono i fattori abilitanti con particolare rilievo per gli obiettivi relativi alla prospettiva finanziaria che sono abilitanti in generale per tutti gli obiettivi.

Tutti gli obiettivi devono produrre miglioramenti trasformabili in valori e dimostrabili tramite di essi. A ciascun obiettivo deve essere abbinato almeno un indicatore. Quindi, complessivamente il piano comporta la rilevazione di un numero contenuto di indicatori che

riguardano il livello strategico.

Tabella 4 - Mappa delle scelte strategiche e degli obiettivi (M-DIR-08)



4

⁴ Il numero di obiettivi per ciascuna scelta strategica non è predeterminato. Lo schema è puramente esemplificativo.

Metodologia per la scelta degli indicatori

Per lo sviluppo degli indicatori si procede secondo lo schema logico di cui alla tabella 5.

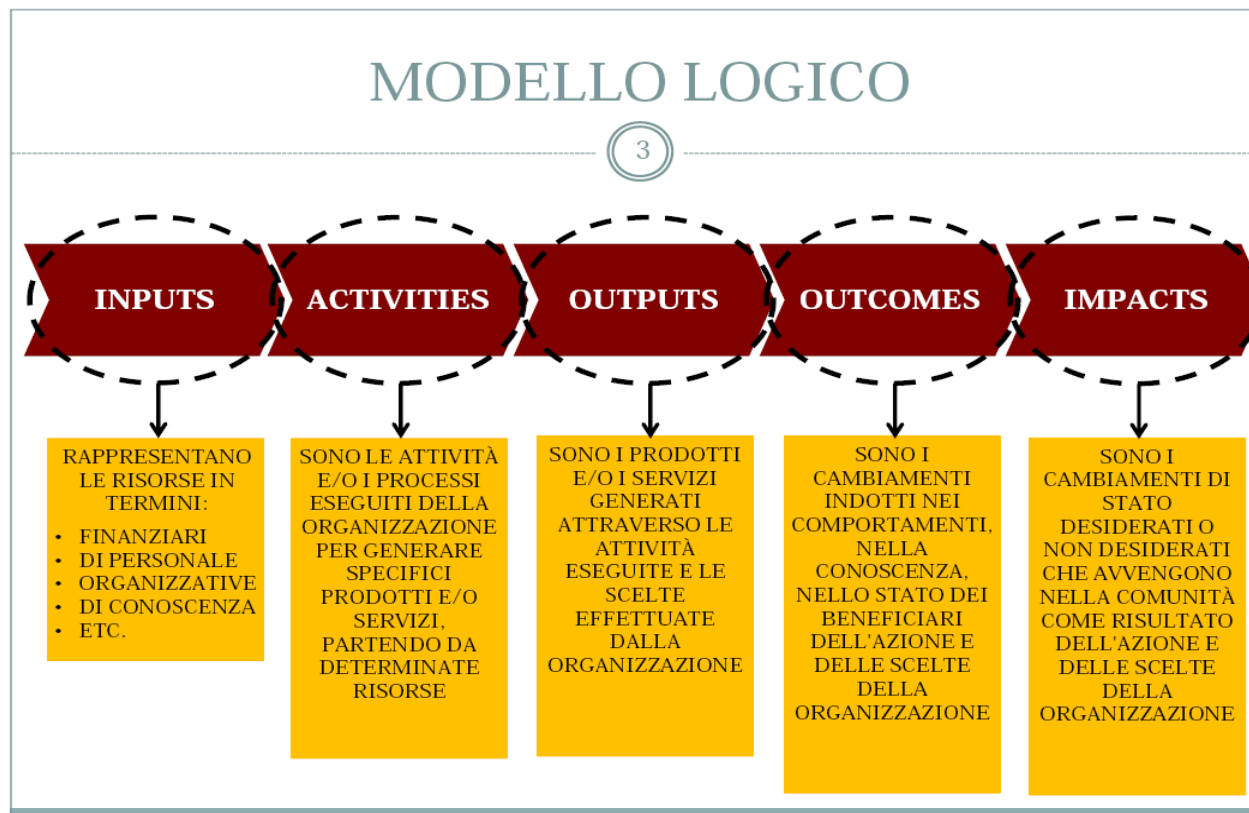
I criteri più importanti in base ai quali effettuare l'individuazione degli indicatori sono i seguenti:

1. facilità di comprensione - dato che gli indicatori sono simultaneamente strumenti di misurazione, gestione e comunicazione, quest'ultimo aspetto non deve essere sottovalutato perché gli indicatori di difficile comprensione non permettono agli osservatori di coglierne il significato;
2. relazione causa-effetto - tra gli indicatori scelti per i vari obiettivi è preferibile che esista un nesso di causa-effetto che li collega; ciò rafforza la comunicazione;
3. frequenza di aggiornamento dei dati - la performance che si vuole ottenere va gestita con un controllo quasi in tempo reale perché è molto importante la velocità di reazione quando insorgono problemi; quindi, i dati possono essere: disponibili in tempo reale, mensilmente, trimestralmente, semestralmente o annualmente ma questo cambia l'efficacia dell'indicatore;
4. facilità di accesso ai dati - è più realistico utilizzare dati facilmente disponibili piuttosto che dati che sarebbero interessanti ma che sono difficili da ricavare;
5. rilevanza delle variazioni delle medie - i dati i cui andamenti possono essere caratterizzati da picchi stagionali o da altri fenomeni di grande variabilità sono difficili da studiare; è meglio utilizzare dati che permettano rilevazioni più omogenee;
6. importanza del valore del dato - concludere 10 progetti entro il 30 settembre... è un modo di misurare che pone l'accento sull'attività e non, invece, sul miglioramento che si vuole perseguire; il dato deve poter esprimere direttamente il miglioramento che ci si pone come obiettivo;
7. trasformabilità in valore - è preferibile utilizzare indicatori che possano essere espressi come valori misurati; un semplice dato "Fatto (1)" - "Non fatto (0)" non assolve al meglio la sua funzione.

E' inoltre importante precisare se il dato deve essere interpretato in senso negativo (valore che deve essere ridotto) o in senso positivo (valore che deve aumentare).

Gli indicatori possono riguardare misurazioni effettuabili internamente all'organizzazione sulle risorse (misurazioni di input) e su quanto realizzato (misurazioni di output) ovvero esternamente sugli effetti prodotti (misurazioni di outcome e di impatto). Per ciascun obiettivo occorre individuare gli indicatori che meglio possono descrivere la performance che si intende misurare.

Tabella 5—Modello logico per la definizione degli indicatori



Al riguardo delle attività rientranti nell'ambito del Controllo Strategico si rinvia al Capo II del vigente Regolamento del sistema integrato dei controlli interni. Come previsto dall'art. 147-ter del TUEL, gli indicatori di risultato riguardanti gli obiettivi strategici delle prospettive degli utenti e degli stakeholder devono permettere di rilevare gli impatti socio-economici dei relativi programmi.

Metodologia per la scelta dei valori (target)

Per la scelta dei “*Target*” bisogna considerare le seguenti potenziali aree:

- serie storiche e valori di base - è il primo posto dove guardare perché esaminando i dati del passato e gli andamenti delle serie storiche è possibile determinare dei valori obiettivo realistici che comportino un certo sforzo per realizzarli;
- medie internazionali, nazionali e locali – molte organizzazioni esterne analizzano la performance delle pubbliche amministrazioni e offrono una grande varietà di dati utilizzabili per determinare dei valori obiettivo;
- esperienza del personale – ci si può avvalere delle conoscenze possedute dal personale coinvolgendolo nella definizione di valori obiettivo condivisi stimolando in tal modo la proattività;
- dati di enti omologhi – mentre nel settore privato si ha la tendenza a mantenere riservate le informazioni per questioni di concorrenza, nel settore pubblico vengono più facilmente condivisi i dati e le buone prassi;
- risposte da utenti e stakeholder – se l’obiettivo finale è quello di migliorare i risultati in favore dell’utenza, perché non chiedere direttamente a loro cosa si aspettano tramite indagini mirate?

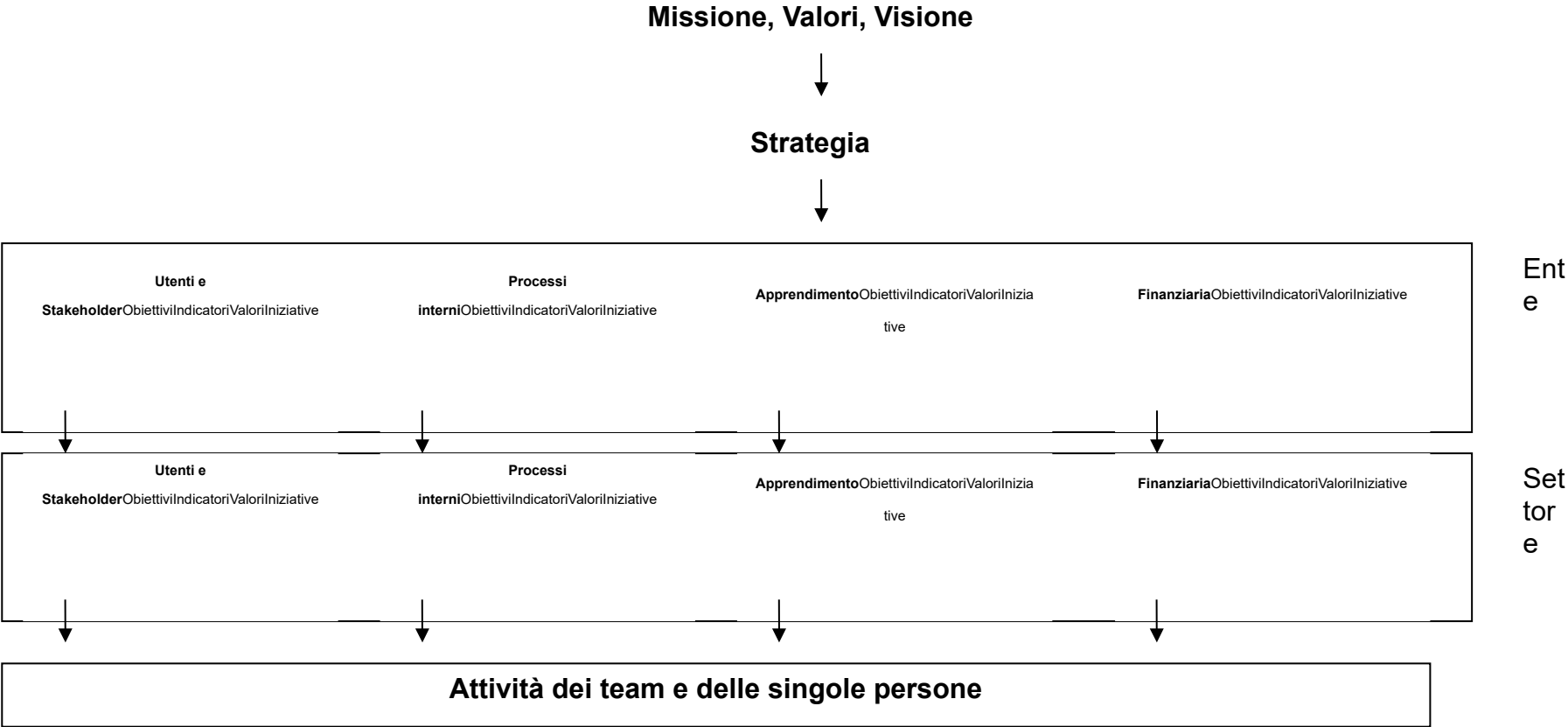
Tabella 6 - Pianificazione della performance di livello strategico (M-DIR-09)

Prospettiva	Scelta strategica	Obiettivo strategico	Indicatori della performance	Valore di base	Target anno 202__	Target anno 202__	Target anno 202__
			1.				
			2.				
			1.				
			2.				
			1.				
			2.				
			1.				
			2.				
			1.				
			2.				
			1.				
			2.				

Metodologia per la gestione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori

Gli obiettivi, indicatori e valori possono essere modificati solo approvando una nuova versione del piano della performance. Il modello di pianificazione e controllo comporta lo sviluppo in cascata degli obiettivi, indicatori, valori e iniziative in una direzione dall'alto verso il basso che viene esemplificata tramite il seguente schema:

Tabella 7 - Propagazione a cascata degli obiettivi



Il perseguimento degli obiettivi è un processo che deve essere gestito con modalità che comportano lo svolgimento ciclico delle seguenti fasi (ciclo di Deming):

1. pianificazione;
2. esecuzione;
3. verifica;
4. revisione.

Le attività relative alle fasi devono obbligatoriamente essere documentate tramite apposite registrazioni.

LIVELLO OPERATIVO

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici

Metodologia per la gestione delle iniziative

Le iniziative per realizzare ciascun obiettivo strategico devono essere gestite come obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione⁵ da documentare e gestire in osservanza delle procedure P-PRG-01: PROGETTAZIONE DI ATTIVITÀ e P-PLP-01: PROGETTAZIONE DI LAVORI PUBBLICI del Sistema di Gestione per la Qualità.

Dalla documentazione relativa a ciascuna iniziativa devono risultare sia in termini descrittivi che quantitativi le risorse assegnate ed utilizzate.

In particolare dette risorse devono essere verificabili distintamente per le seguenti tipologie:

- a) risorse finanziarie;
- b) risorse umane.

Il collegamento tra prospettive, obiettivi e iniziative viene mappato utilizzando la seguente tabella:

Tabella 8 - Matrice delle prospettive, obiettivi e iniziative (M-DIR-11)

⁵ Nel Piano degli Obiettivi del P.E.G. possono essere compresi sia gli obiettivi dei dirigenti relativi al Piano della performance che gli obiettivi dei dirigenti relativi ad altri ambiti di tipo non strategico.

Prospettive e scelte strategiche	Obiettivi strategici ⁶	Iniziative (ob. PEG) ⁷	Responsabile ⁸	Condivisione ⁹	OUTPUT ¹⁰	Scadenza ¹¹
UTENTI Scelta:						
STAKEHOLDERS Scelta:						
APPRENDIMENTO Scelta:						
PROCESSI INTERNI Scelta:						
FINANZIARIA Scelta:						

Le iniziative (Obiettivi del Piano degli Obiettivi del P.E.G.) possono coinvolgere parti dell'organizzazione o l'intera organizzazione.

Il livello minimo di coinvolgimento di parti dell'organizzazione è il settore.

Nella documentazione relativa a ciascun Obiettivo devono essere dettagliatamente riportate tutte le attività necessarie e per ciascuna attività devono essere precisate le responsabilità, le scadenze, le modalità di approvazione ed il peso relativo espresso in %.

Le iniziative sono poste sotto la responsabilità dei dirigenti e ad esse prendono parte, con specifiche responsabilità riguardanti le singole attività che le compongono, altri dirigenti e responsabili di posizioni organizzative, come indicato nel Piano degli Obiettivi del P.E.G. ("Condivisioni"). Ulteriore personale può essere coinvolto nella realizzazione delle iniziative e delle singole attività ferme restando le responsabilità come sopra definite.

⁶ Gli obiettivi strategici devono essere triennali e ad essi andranno associati gli indicatori. Il piano della performance non comprende, infatti, gli obiettivi annuali del PEG che ne sono declinazione operativa.

⁷ Il numero finale complessivo di obiettivi del PEG dovrebbe risultare abbastanza contenuto. Tutti gli obiettivi PEG sono di un solo tipo e andranno poi progettati dettagliatamente stabilendone sia la responsabilità a livello generale che le responsabilità collegate alle singole attività in cui sono articolati. In questo senso possono anche essere a carattere trasversale e con responsabilità condivise.

⁸ Di norma un Resp. di Settore (Nome e Cognome)

⁹ Dirigenti e P.O. (Nomi e Cognomi)

¹⁰ OUTPUT concreto tramite il quale sarà possibile verificare l'esito dell'iniziativa

¹¹ Scadenza GG-MM-AA entro la quale l'output dovrà essere prodotto

Metodologia per il reporting e le analisi

L'andamento della performance operativa di livello strategico deve essere verificabile da coloro che ne hanno titolo utilizzando i sistemi di controllo di gestione che devono essere consultabili anche tramite sistemi di analisi e reporting adeguatamente sviluppati che consentano di tenere sotto controllo i dati attuali e gli andamenti nel tempo degli stessi.

Gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, propongono gli interventi correttivi necessari in corso d'esercizio in un'unica sessione di assestamento che normalmente deve avvenire entro il mese di settembre di ciascun anno, con proposta adeguatamente motivata dal Dirigente responsabile. Le variazioni vanno sottoposte preventivamente alla valutazione del Nucleo di Valutazione (NdV).

Al fine di tenere sotto controllo sia le risorse finanziarie che i valori degli indicatori viene elaborata la seguente tabella riepilogativa generale (esempio):

Tabella 9 - Report per il controllo dell'andamento degli obiettivi strategici (M-DIR-12)

Prosp. (U, S, A, P, F)	Obiettivo strategico	Stato attuale dei valori degli indicatori	Risorse finanziarie					
			Parte corrente			Conto capitale		
			Assegnate	Utilizzate	% Utilizzo	Assegnate	Utilizzate	% Utilizzo

Per il miglioramento della qualità effettiva dei servizi

Metodologia per l'individuazione dei processi per i quali definire degli standard

I processi relativi all'erogazione dei servizi sono compresi nelle seguenti categorie:

1. processi di erogazione di servizi a carattere procedimentale;

Tutti i processi sono mappati tramite le schede processo del software SURF che sono identificate come moduli M-SCH-01 del Sistema di Gestione per la Qualità.

Per i processi di cui al p.1 devono essere pubblicati sul sito web istituzionale, nell'apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente", le informazioni dettagliate ed i documenti e modelli previsti dall'art. 35 del D.Lgs. n.33/2013.

Gli standard corrispondono ai livelli di qualità che l'Ente si impegna a mantenere precisandone i valori programmati e rilevandone periodicamente i valori raggiunti.

Tali standard sono formati da due elementi:

- l'indicatore di qualità;
- il valore programmato (*target*).

Gli standard devono essere consultabili esternamente nell'apposita sezione del sito istituzionale denominata "Amministrazione trasparente".

Metodologia per il monitoraggio della soddisfazione degli utenti

La metodologia per il monitoraggio periodico della soddisfazione degli utenti dei servizi a carattere procedimentale è definita tramite apposita procedura della documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità (P-MIS-01).

Le risultanze complessive di tali monitoraggi concorrono alla valutazione della performance organizzativa dell'ente.

PARTE RELATIVA ALLA VALUTAZIONE

Premessa metodologica

I risultati del processo di valutazione per la parte organizzativa vengono normalizzati in forma centesimale. A tale scala di punteggio sono associati i seguenti descrittori:

Punteggio

Da 0 a 20

Da 21 a 40

Da 41 a 60

Da 61 a 80

Da 81 a 100

Descrittore

Pessimo

Insoddisfacente

Soddisfacente

Buono

Ottimo

Effetti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente

La valutazione per l'intero Ente dei risultati della performance organizzativa condiziona l'ammontare della somma disponibile che in ciascun anno viene attribuita ai dirigenti e alle PO come retribuzione di risultato e al personale dei livelli come premio di performance.

Il grado di realizzazione a consuntivo degli obiettivi dell'intero Ente, valutato in centesimi come in precedenza indicato, corretto in base alle risultanze delle valutazioni degli utenti e validato dal Ndv nella relazione sullo stato del sistema, consente di individuare l'esatto ammontare delle risorse destinate a premiare la Performance.

A prescindere dalla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, per i risultati di performance organizzativa percentualmente al di sotto del 70% non viene erogato alcun incentivo. Dal 70% al 100% si accede all'incentivazione secondo la seguente tabella:

Percentuale di raggiungimento degli obiettivi		Percentuale delle risorse da distribuire
DA punti	A punti	
0	69,99	0%
70	74,99	70%
75	79,99	76%
80	84,99	82%
85	89,99	88%
90	94,99	94%
95	100	Distribuzione in base alla percentuale esatta di raggiungimento

Le risorse non distribuite conseguenti al mancato raggiungimento della Performance organizzativa confluiscono in economia di Bilancio.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Metodologia per la valutazione della performance operativa di livello strategico

Il Nucleo Di Valutazione, ricevuti i documenti contenenti i dati riguardanti la performance organizzativa operativa di livello strategico, avvalendosi del supporto della struttura appositamente individuata, procede alla valutazione e a distribuirne il punteggio tra le iniziative.

Il punteggio a disposizione per ciascun obiettivo è p.100. Il punteggio a disposizione per ciascuna iniziativa è ottenuto assegnando alle iniziative un peso in modo che la somma dei pesi di tutte le iniziative in cui è scomposto l'obiettivo sia p.100 (v. tabella 10). Le valutazioni relative a ciascuna iniziativa sono strutturate in base ai seguenti criteri e punteggi massimi:

Tabella 10 - Scheda di valutazione delle iniziative (Ob. PEG) riguardanti ciascun obiettivo strategico (M-DIR-13)

Tabella 16 - Scheda di valutazione delle iniziative (COST 23) riguardante ciascun obiettivo strategico (in DRT 15)										
Criterio		Descrizione						Punteggio massimo		
A		Raggiungimento dei valori previsti per gli indicatori dell'obiettivo						50% dei punti a disposizione		
B		Raggiungimento dell'avanzamento previsto per le iniziative						25% dei punti a disposizione		
C		Gestione delle risorse attribuite						25% dei punti a disposizione		
Prospettiv a	Obiettivo strategico			Indicatore chiave della performance			Target previst o Anno 202__	Target misurato Anno 202__		
N. Ord.	Iniziativa				% Spettante (per l'iniziativa)	Max. Punti	Punti attribuiti			
							A	B	C	Tot.
1										
2										
3										
4										
5										
	T O T A L E					100				

Non essendo possibile attribuire meccanicamente i punteggi in base ai soli valori misurati degli indicatori, Il Nucleo di Valutazione utilizzerà ai fini dell'attribuzione dei punteggi stessi i documenti che gli saranno stati trasmessi per reperire le informazioni necessarie per completare il quadro valutativo. In sede di valutazione terrà conto di eventuali cause ostative al raggiungimento degli obiettivi (target) così come riportate nei documenti relativi alla gestione delle iniziative motivando puntualmente le conseguenti decisioni.

Nella relazione accompagnatoria motiverà ciascun punteggio attribuito indicando gli elementi oggettivi che ne sono il presupposto.

Quindi, risulta complessivamente attribuibile il punteggio che è pari alla somma dei punteggi delle iniziative.

Tabella 11 – Scheda di valutazione della performance operativa di livello strategico (M-DIR-14)

Ambito organizzativo	Prospettiva	Obiettivo strategico	Iniziativa (Ob. PEG)	Punti per l'iniziativa	
				Max.	Attribuiti
Intero Ente					
	T O T A L E				

Metodologia per la valutazione della performance operativa per il miglioramento della qualità effettiva dei servizi

Il Nucleo di Valutazione, ricevuti i documenti contenenti i dati annuali riguardanti il monitoraggio della soddisfazione degli utenti, provvede a sintetizzare la valutazione relativa alla domanda “overall” sul servizio ricevuto a livello di intero ente in forma centesimale, qualora il campione dei questionari registrati sia significativo (ritorno, nell'anno di riferimento, pari al almeno il 10% delle pratiche gestite relativamente ai servizi oggetto di analisi di Customer Satisfaction).

Valutazione della performance organizzativa a livello di intero ente

La percentuale risultante dalla valutazione per l'intero ente della performance operativa di livello strategico sarà rapportata alla valutazione della performance operativa per il miglioramento della qualità dei servizi applicando le seguenti riduzioni:

Punteggio	Riduzione
Da 0 a 20	- 100%
Da 21 a 40	- 50%
Da 41 a 60	- 35%
Da 61 a 80	- 15%
Da 81 a 100	- 0%

In tal modo si otterrà la valutazione della performance organizzativa a livello di intero Ente sempre espressa in forma centesimale.

Relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni

Il Nucleo di Valutazione approva la relazione annuale sullo stato del sistema in cui sono contenute:

- le misurazioni, le valutazioni e le rendicontazioni riferite alla performance;
- i risultati del monitoraggio della soddisfazione degli utenti;
- considerazioni in merito all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e sul il rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- considerazioni in merito all'integrità dei controlli interni.

Tale relazione viene trasmessa al Presidente ed alla Direzione Operativa.

La relazione deve affrontare i seguenti ambiti desumendone la valutazione dagli indicatori del sistema:

- a) attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- f) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Nucleo di Valutazione nell'ambito di tale relazione dovrà altresì valutare e relazionare sul grado di condivisione del Sistema di Valutazione formulando proposte di miglioramento da apportare al Sistema stesso intese anche a migliorare la performance negli ambiti sopraelencati.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le finalità della valutazione della performance individuale

Il processo di valutazione individuale deve essere visto come funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche (miglioramento continuo), il quale rappresenta la principale finalità dell'intero ciclo di gestione della performance orientato alla creazione di Valore Pubblico. Va quindi considerato come vero e proprio strumento di gestione e sviluppo del capitale umano con funzioni di incentivazione, orientando i comportamenti, e di attribuzione dei premi a seguito di comportamenti corrispondenti alle aspettative.

Le dimensioni della performance individuale: risultati raggiunti in riferimento agli obiettivi e comportamenti agiti.

La valutazione della performance del personale è collegata ai risultati della performance organizzativa dell'ente e della performance individuale (comportamenti agiti e specifici obiettivi individuali o di gruppo attribuiti).

Per PERFORMANCE ORGANIZZATIVA si intende la capacità dell'intero Ente (intera Amministrazione e strutture organizzative di cui si compone) di soddisfare efficacemente le esigenze dei cittadini attraverso un'efficiente allocazione delle risorse. Si tratta di un ambito di analisi di livello "alto" e complessivo che riassume lo stato di salute dell'organizzazione e la sua reattività alle mutevoli esigenze della comunità e del contesto di riferimento.

A tal fine vengono considerati i risultati e le valutazioni inerenti gli obiettivi strategici e i target definiti nel Piano della Performance triennale (M-DIR-09), nonché i risultati e le valutazioni relativi agli obiettivi operativi definiti nel Piano annuale degli Obiettivi dei dirigenti (M-DIR-11).

Inoltre i risultati della performance organizzativa tengono conto anche della valutazione da parte degli utenti, come sopra indicato.

La PERFORMANCE INDIVIDUALE si intende riferita ai singoli dipendenti e, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è costituita dall'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti agiti dall'individuo che opera nell'organizzazione. Vengono quindi presi in considerazione:

- i contributi del singolo al raggiungimento degli obiettivi annuali inseriti nel Piano della Performance o negli altri documenti di programmazione;
- i risultati legati a specifici obiettivi individuali o di gruppo attribuiti;
- i comportamenti agiti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

Come indicato nelle linee guida n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica è importante una distinzione tra la fase di misurazione e quella di valutazione del raggiungimento di un obiettivo. Si tratta di due momenti diversi che come tali devono essere trattati:

- nella fase di misurazione si provvede a rilevare (anche con cadenza infrannuale), nel modo più oggettivo possibile il valore effettivamente raggiunto/conseguito per ciascun indicatore utilizzato e a confrontarlo con il target precedentemente fissato, andando poi a calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.
- nella fase di valutazione, invece, si attribuisce un significato alla misurazione anche attraverso un'analisi degli scostamenti e delle evidenze rilevabili dell'eventuale mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo. Questo significa, ad esempio, che a fronte di una misurazione che evidenzia un raggiungimento non completo di un obiettivo, il valutatore potrebbe successivamente stabilire, sulla base della suddetta analisi, che la valutazione sia comunque pienamente positiva in quanto lo scostamento risulta imputabile a fattori non controllabili dal valutato. Per gli obiettivi indicati nel PdP e Pdo questa valutazione viene effettuata dal NdV sulla scorta della documentazione raccolta dalla struttura tecnica di supporto, mentre per gli obiettivi individuali attribuiti, questa valutazione viene effettuata dal Dirigente o dal responsabile PO di riferimento.

Per quanto riguarda invece la parte relativa ai comportamenti agiti, la fase di misurazione e valutazione sono di fatto contestuali ed effettuate dal Dirigente responsabile (sentito l'eventuale Responsabile P.O.)

Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti e delle PO

La valutazione è preordinata al riconoscimento dei premi spettanti a ciascun dirigente e PO per i risultati raggiunti dall'organizzazione e per il merito avuto nel raggiungimento di tali risultati.

Tali premi si inquadrano nell'ambito più generale della politica retributiva dell'Ente che concorrono a formare insieme agli altri elementi della retribuzione complessiva di ciascun dirigente e di ciascuna PO.

I premi spettanti a ciascun dirigente sono correlati:

- a) ai risultati della performance organizzativa di livello strategico;
- b) ai risultati del monitoraggio della soddisfazione degli utenti;
- c) al merito individuale.

Gli elementi a) e b) sono considerati performance organizzativa. L'elemento c) è considerato performance individuale.

Effetti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente

Come già specificato la valutazione per l'intero Ente dei risultati della performance organizzativa condiziona l'ammontare della somma disponibile che in ciascun anno viene attribuita ai dirigenti e alle PO come retribuzione di risultato.

Budget per la retribuzione di risultato

Per affinità di ruolo e delle modalità di riconoscimento dei premi, i dirigenti e le PO vengono valutati in due distinti gruppi, previa individuazione delle risorse complessivamente disponibili secondo le regole contrattuali e nei limiti delle disposizioni di contenimento per la finanza pubblica:

- Dirigenti;
- Posizioni Organizzative.

Ciò anche ai fini della predisposizione delle graduatorie di merito.

La performance organizzativa a livello di intero Ente, valutata in centesimi come in precedenza indicato, determina la proporzionale conseguente riduzione:

Punteggio	Riduzione
n/100	100-n/100

Le somme ridotte costituiscono economia per l'Ente per l'anno di riferimento.

Valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle PO

Di seguito vengono anche riportati gli obblighi dirigenziali il cui mancato assolvimento ha effetti sulla retribuzione di risultato dei dirigenti:

Tabella 12 – Violazioni/Obblighi il cui mancato assolvimento ha effetto sulla retribuzione di risultato dei dirigenti

AMBITO DI ATTENZIONE	VIOLAZIONE/OBBLIGO	FONTE	PERFORMANCE	CHI PRESIDIA L'OBLIGO	CHI VIENE INFORMATO	MODO DI INTERCETTAZIONE
Gestione risorse umane	Mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare	Art.55 sexies, comma 3, D.Lgs.165/2001	X (individuale / Riduzione dell'erogazione del doppio della durata della sospensione)	Chi ne viene a conoscenza	Responsabile del Settore Risorse Umane, Affari Legali e Istituzionali / Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Segnalazione
Gestione risorse umane	Mancato controllo sulle assenze del personale, al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche	Art.55 septies, comma 6, D.Lgs.165/2001	X (individuale / Riduzione dell'erogazione del doppio della durata della sospensione)	Responsabile Settore Risorse Umane, Affari Legali e Istituzionali	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Certificazione annuale
Gestione risorse umane	Irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile	Art. 7 comma 5 bis e 6 ; Art.36, comma 3, 5 e 5 quater D.Lgs.165/2001	X (individuale / divieto di erogazione)	Responsabile Settore Risorse Umane, Affari Legali e Istituzionali	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Certificazione annuale
Gestione risorse umane	Differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori	Art. 9, comma 1 lett. d), D.Lgs. 150/2009; art. 5,	X (individuale / riduzione da valutare	Responsabile Settore Risorse Umane, Affari	Struttura di supporto al Nucleo di	Atti che approvano le valutazioni

AMBITO DI ATTENZIONE	VIOLAZIONE/OBBLIGO	FONTE	PERFORMANCE	CHI PRESIDIA L'OBLIGO	CHI VIENE INFORMATO	MODO DI INTERCETTAZIONE
		comma 11 lett. b), D.L.95/2012 convertito con Legge 135/2012		Legali e Istituzionali	Valutazione	
Informatizzazione	Inosservanza delle norme volte a garantire l'accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	Art. 52, comma 4 del CAD (D. Lgs. N. 82/2005)	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile del Settore Anticorruzione, Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Autocertificazione annuale
Informatizzazione	Mancata pubblicazione, entro il 31 marzo di ogni anno, nel sito web degli obiettivi di accessibilità (dati di tipo aperto e inclusione digitale) per l'anno	art. 9 comma 7 e 9 D.L. 179/2012 conv. L. 221/2012	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile del Settore Anticorruzione, Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio;	Responsabile della struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Autocertificazione annuale
Informatizzazione	Mancata pubblicazione, entro il 31 marzo di ogni anno, nel sito web, dello stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione	art. 9 comma 7 e 9 D.L. 179/2012 conv. L. 221/2012	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile Settore Risorse Umane, Affari Legali e Istituzionali	Responsabile della struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Autocertificazione annuale
Informatizzazione	Mancata osservanza ed attuazione delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 82/2005)	Art.12, comma 1 ter del CAD (D. Lgs. N. 82/2005)	X (organizzativa e individuale / riduzione da valutare)	Responsabile del Settore Anticorruzione, Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio.	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Autocertificazione annuale
Informatizzazione	Inosservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti	Art. 9 L.4/2004	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile del Settore Anticorruzione,	Struttura di supporto al Nucleo di	Autocertificazione annuale

AMBITO DI ATTENZIONE	VIOLAZIONE/OBBLIGO	FONTE	PERFORMANCE	CHI PRESIDIA L'OBLIGO	CHI VIENE INFORMATO	MODO DI INTERCETTAZIONE
	con disabilità agli strumenti informatici			Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio	Valutazione	
Procedimenti	Mancata o tardiva emanazione del provvedimento	Art.2, comma 9, Legge n. 241/90	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile del Settore Anticorruzione, Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione/ Responsabile Settore Risorse Umane	Report semestrale
Procedimenti	Mancata risposta alle richieste di controllo di cui all'art. 71 DPR 445/2000, sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive di cui agli artt. 46 e 47 del DPR 445/2000, entro 30 gg.	Art. 72, comma 3, DPR 445/2000	X (individuale / riduzione da valutare)	Chi ne viene a conoscenza	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Segnalazione e Autocertificazione annuale a cura del Dirigente per la propria struttura
Procedimenti	Violazione colpevole del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato, degli standard qualitativi e quantitativi fissati dall'Amministrazione	Art.21, comma 1 bis, D.Lgs.165/2001	X (individuale / riduzione fino all'80% da valutare sentito il Comitato dei Garanti)	Responsabile del Settore Anticorruzione, Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione/ Responsabile Settore Risorse Umane	Report semestrale
Riduzione della spesa	Attivazione di processi per acquistare sul mercato servizi originariamente prodotti al proprio interno. Mancata adozione dei conseguenti provvedimenti in materia di organizzazione e	Art. 6 bis, comma 3, D.Lgs. n. 165/01	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile Settore Risorse Umane, Affari Legali e Istituzionali	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Certificazione annuale

AMBITO DI ATTENZIONE	VIOLAZIONE/OBBLIGO	FONTE	PERFORMANCE	CHI PRESIDIA L'OBLIGO	CHI VIENE INFORMATO	MODO DI INTERCETTAZIONE
	personale per ottenere risparmi					
Sistema della Performance	Adozione del piano della performance	Art.10, comma 5 D.Lgs.150/2009	X (non erogabile a chi a concorso)	Responsabile del Settore Anticorruzione, Trasparenza, Informatica, Istruzione e F.P. Organismo Intermedio	Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione/ Responsabile Settore Risorse Umane	Certificazione annuale
Trasparenza	Inadempimento agli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis	Artt .46 e 47 D.Lgs. 33/2013	X (individuale / riduzione da valutare)	Responsabile della Trasparenza e Integrità	Responsabile del Settore Risorse Umane / Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione	Report annuale

Gli obblighi che impattano sulla retribuzione di risultato dei dirigenti sono specificatamente riportati nella appendice alla scheda di valutazione – parte B). Quelli in grassetto comportano una riduzione che dovrà essere commisurata dal valutatore alla gravità dell'obbligo non assolto.

Il mancato assolvimento degli obblighi dirigenziali comporta una decurtazione del punteggio di valutazione.

Gli elementi che concorrono a formare la valutazione della performance individuale dei dirigenti (Tabella 13) e delle posizioni organizzative (Tabella 14) sono i seguenti:

Tabella 13 - Elementi e punteggi per la valutazione dei dirigenti

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile
Indicatori di performance relativi all'ambito di diretta responsabilità.	Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)	p. 35
	Applicazione delle misure di contrasto della corruzione previste dal PTPC ¹²	p. 5
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate	Leadership e capacità di fare squadra (punti assegnati dal Presidente)	p. 10
	Problem solving (punti assegnati dal Presidente)	p. 10
	Risultanze dei controlli interni di regolarità amministrativa previsti dall'art.45 del Regolamento di Organizzazione (punteggio da normalizzare in caso di mancata estrazione atti sottoposti a controllo)	p. 5
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Ogni altro specifico obiettivo individuale espressamente assegnato (dovranno essere individuati dai singoli dirigenti)	p. 10
Adempimenti degli obblighi dirigenziali	Monitoraggio tempi dei procedimenti, rispetto degli obblighi dirigenziali (come da tabella n.12)	p. 5
Capacità di gestione dei propri collaboratori	Varianza nella differenziazione delle valutazioni	p. 10
	Esiti questionario di valutazione del benessere organizzativo	p. 10
TOTALE		p. 100

¹² Ove non applicabile i p.5 confluiscono nel primo criterio

Tabella 14 - Elementi e punteggi per la valutazione delle posizioni organizzative

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile
Indicatori di performance relativi all'ambito di diretta responsabilità.	Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)	p. 50
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate	Leadership e capacità di fare squadra (punti assegnati dal Dirigente responsabile) Variabili da considerare: gestisce e valuta il personale, motiva il personale, motiva e valorizza le capacità del personale.	p. 15
	Problem solving (punti assegnati dal Dirigente responsabile) Variabili da considerare: affronta le opportunità ed i problemi attuali, è determinato in situazioni di crisi, è proattivo, è innovativo-	p. 15
Capacità di gestione dei propri collaboratori	Esiti questionario di valutazione del benessere organizzativo	p. 5
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Ogni altro specifico obiettivo individuale espressamente assegnato non incluso nel Piano annuale degli Obiettivi (sulla base di documentazione di rendicontazione). (sulla base di documentazione di rendicontazione).	p. 15
TOTALE		p. 100

Come previsto dal Regolamento di Organizzazione, i dirigenti di settore vengono valutati dal Presidente su proposta del Nucleo di Valutazione. Le posizioni organizzative vengono valutate dal dirigente dal quale sono dipendenti.

I dati sui quali si basano le valutazioni sono resi disponibili ai valutatori dalla struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi.

I risultati del processo di valutazione per la parte individuale vengono normalizzati in forma centesimale.

Per accedere alla retribuzione di risultato è necessario ottenere una valutazione di almeno 65 punti. Le relative risorse non assegnate confluiscono in economia di Bilancio.

Il mancato raggiungimento della soglia minima di punteggio, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale di cui all'art. 21 del D.Lgs 165/01, e ai fini della responsabilità disciplinare, con particolare riferimento all'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 quater, comma 1, lettera f) quinquies, del D.Lgs 165/01.

In caso di mancato raggiungimento della soglia minima per due anni consecutivi, il Nucleo di Valutazione segnala il fatto al Presidente, il quale promuove un approfondimento della posizione del dirigente.

Calcolo della retribuzione individuale di risultato

A ciascuna PO viene corrisposta una retribuzione annuale di risultato secondo le regole stabilite dalla contrattazione nazionale e dalla contrattazione integrativa.

Per quanto riguarda i dirigenti, il fondo di risultato viene ripartito come segue: viene calcolata la media del risultato teorico massimo percepibile e ad essa, viene applicata proporzionalmente la valutazione.

Percorso della valutazione

I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere definiti e resi noti ai valutandi non oltre il 31 marzo (sottoscrizione delle schede) di ciascun anno, compatibilmente con i tempi di adozione del Bilancio di Previsione, ed il processo di valutazione deve concludersi entro il 15 di giugno dell'anno successivo (sottoscrizione delle schede).

Eventuali modifiche degli obiettivi e/o dei target possono essere richieste entro e non oltre il 30/09 di ogni anno, previo parere positivo del NdV; proposte successive non vengono prese in considerazione, salvo considerare al momento della valutazione finale eventuali cause ostative al raggiungimento dei risultati che devono essere specificate come previsto dal vigente Sistema di gestione del ciclo della performance.

Gli elementi di cui sopra risultano indicati nelle schede di valutazione.

Fase di assegnazione dei target individuali

Le schede M-RUM-54 e M-RUM-88 – Parte A) vengono controfirmate dai valutandi e dai valutatori, entro il 31 marzo dell'anno in corso compatibilmente con i tempi di adozione del Bilancio di Previsione, nell'ambito di appositi colloqui individuali. Per il primo anno di applicazione della presente metodologia la scadenza è fissata nel 31 maggio.

Fase di valutazione annuale

Le schede M-RUM-54 e M-RUM-88 – Parte B) vengono controfirmate dai valutandi e dai valutatori, entro il 15 giugno dell'anno successivo, nell'ambito di appositi colloqui individuali, con facoltà per i valutati di annotare eventuali riserve alle quale è d'obbligo dare

risposta scritta entro gg.15. In particolare la rappresentazione di eventuali cause ostative al raggiungimento dei target deve essere oggetto di puntuale disamina nella relazione dei valutatori e può comportare, se ritenute valide, la modifica della valutazione stessa.

Procedure di conciliazione

Avverso alle valutazioni non può essere proposto ricorso da parte dei soggetti valutati senza prima aver esperito un tentativo di conciliazione.

Per tutti i dirigenti e le PO tale tentativo viene esperito, su istanza del valutato, chiedendo l'intervento del Nucleo Di Valutazione entro 10 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione.

Durante il procedimento, che inizia ad istanza del valutato e che ha come condizione legittimante l'esito insoddisfacente per il medesimo della valutazione della performance individuale, vengono acquisite le schede relative alla valutazione (M-RUM-54 e M-RUM-88) e le risposte scritte riguardanti le eventuali riserve e devono essere sentiti separatamente, nell'ordine, il valutato ed i valutatori. Ciò fatto salvo il caso riguardante i dirigenti responsabili di settore in cui viene sentito solo il valutato dato che il riesame della valutazione viene effettuato dallo stesso organo che ha prodotto la proposta di valutazione contestata. E' data facoltà al valutato di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Di tali udienze viene redatto processo verbale.

Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro il tempo massimo di giorni 30 dall'istanza e l'esito può essere o la conferma della valutazione o la revisione della valutazione stessa. Tali decisioni devono essere motivate e comunicate per iscritto alle parti interessate.

Il tentativo di conciliazione non può essere ripetuto e l'esito dello stesso non preclude al valutato ogni ulteriore azione in via amministrativa.

 PROVINCIA DI FERRARA	MODULO	M-RUM-54
	SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	Revisione 2.0 Pag. 44 di 60

Cognome e Nome: _____

☐ **Dirigente di settore** / ☐ **Posizione organizzativa**

ANNO: 202__

PARTE A) – TARGET ANNUALI DA RAGGIUNGERE

Criterio di valutazione	Specificazione obiettivi	Target	Riserve
Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)		100%	
Applicazione delle misure di contrasto della corruzione previste dal PTPC		100%	
Ogni altro specifico obiettivo individuale espressamente assegnato.		100%	

Data, (GG-MM-AAAA)

IL VALUTATORE:

IL VALUTANDO:

PARTE B) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile	Punteggio attribuito
Indicatori di performance relativi all'ambito di diretta responsabilità.	Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)	p. 35	
	Applicazione delle misure di contrasto della corruzione previste dal PTPC	p. 5	
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate	Leadership e capacità di fare squadra (punti assegnati dal Presidente)	p. 10	
	Problem solving (punti assegnati dal Presidente)	p. 10	
	Risultanze dei controlli interni di regolarità amministrativa previsti dall'art.45 del Regolamento di Organizzazione (punteggio da normalizzare in caso di mancata estrazione atti sottoposti a controllo)	p. 5	
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Ogni altro specifico obiettivo individuale espressamente assegnato. (dovranno essere individuati dai singoli dirigenti).	p. 10	
Adempimenti degli obblighi dirigenziali	Monitoraggio tempi dei procedimenti, rispetto degli obblighi dirigenziali (come da tabella n.12)	p. 5	
Capacità di gestione dei propri collaboratori	Varianza nella differenziazione delle valutazioni	p. 10	
	Esiti questionario di valutazione del benessere organizzativo	p. 10	
TOTALE		p. 100	

RELAZIONE DEL VALUTATORE:

(Inserire il testo)

RISERVE DEL VALUTANDO:

(Inserire il testo)

Data, (GG-MM--AAAA)**IL VALUTATORE:****IL VALUTANDO:****APPENDICE RIGUARDANTE L'ASSOLVIMENTO DEGLI OBBLIGHI DIRIGENZIALI (Applicabile ai soli dirigenti)**

APPLICABILE	ASSOLTO	RIDUZIONE %	OBBLIGO DIRIGENZIALE	ANNOTAZIONI
☐	☐	100%	Adozione del piano della performance	Non erogabile a chi ha concorso
☐	☐	100%	Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile	Divieto di erogazione
☐	☐		Esercizio dell'azione disciplinare	Riduzione dell'erogazione del doppio della durata della sospensione
☐	☐		Controllo delle assenze	Riduzione dell'erogazione del doppio della durata della sospensione
☐	☐		Differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori	
☐	☐		Pubblicazione, nel sito web, dello stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione	
☐	☐		Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	
☐	☐		Pubblicazione nel sito web degli obiettivi di accessibilità (dati di tipo aperto e inclusione digitale)	
☐	☐		Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	
☐	☐		Attuazione delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 82/2005)	
☐	☐		Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti con disabilità agli strumenti informatici	
☐	☐		Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti	

☐	☐		Risposta alle richieste di controllo di certificati e dichiarazioni sostitutive	
☐	☐		Dovere di vigilanza sul rispetto da parte del personale assegnato ai propri uffici degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione	Riduzione fino all'80% da valutare sentito il Comitato dei Garanti
☐	☐		Attivazione di processi per acquistare sul mercato servizi originariamente prodotti al proprio interno. Adozione dei conseguenti provvedimenti in materia di organizzazione e personale per ottenere risparmi	
☐	☐		Inadempimento agli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis	

N.B.:Il mancato rispetto degli obblighi comporta una decurtazione del punteggio di valutazione.

 PROVINCIA DI FERRARA	MODULO	M-RUM-88
	SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Revisione 2.0 Pag. 48 di 60

Cognome e Nome: _____

☐ **Dirigente di settore** / ☐ **Posizione organizzativa**

ANNO: 202__

PARTE A) – TARGET ANNUALI DA RAGGIUNGERE

Criterio di valutazione	Specificazione obiettivi	Target	Riserve
Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)		100%	
Ogni altro specifico obiettivo individuale espressamente assegnato.		100%	

Data, (GG-MM-AAAA)

IL VALUTATORE:

IL VALUTANDO:

PARTE B) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile	Punteggio attribuito
Indicatori di performance relativi	Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di	p. 50	

all'ambito di diretta responsabilità.	tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)		
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate	Leadership e capacità di fare squadra (punti assegnati dal Dirigente responsabile) Variabili da considerare: gestisce e valuta il personale, motiva il personale, motiva e valorizza le capacità del personale	p. 15	
	Problem solving (punti assegnati dal Dirigente responsabile) Variabili da considerare: affronta le opportunità ed i problemi attuali, è determinato in situazioni di crisi, è proattivo, è innovativo	p. 15	
Capacità di gestione dei propri collaboratori	Esiti questionario di valutazione del benessere organizzativo	p. 5	
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Ogni altro specifico obiettivo individuale espressamente assegnato (dovranno essere individuati dai singoli dirigenti).	p. 15	
TOTALE		p. 100	

RELAZIONE DEL VALUTATORE:

(Inserire il testo)

RISERVE DEL VALUTANDO:

(Inserire il testo)

Data, (GG-MM--AAAA)

IL VALUTATORE:

IL VALUTANDO:

Metodologia per la valutazione della performance individuale del personale dei livelli

Costituzione delle risorse da assegnare (budget) al premio di Performance

Attribuzione del Budget ad ogni singolo dirigente

Ad ogni Dirigente viene attribuito un budget proporzionato al numero delle persone appartenenti al Settore, rapportate alle giornate di lavoro, alla percentuale delle ore di lavoro e alle lunghe assenze incidenti sulla retribuzione, ad eccezione dei congedi di maternità/parentale/malattia figlio (0-8 anni). L'incentivo è rideterminato (ridotto o azzerato) per i dipendenti risultanti percettori degli incentivi di progettazione/funzioni tecniche secondo la formula attualmente contenuta all'art. 12 c.1 del CCI 2019-2021

Ripartizione delle risorse assegnate al premio di Performance

Effetti della valutazione della performance organizzativa dell'Ente

Come già specificato nella parte generale, la valutazione per l'intero Ente dei risultati della performance organizzativa condiziona l'ammontare della somma disponibile che in ciascun anno viene attribuita ai dirigenti e alle PO come retribuzione di risultato e al personale dei livelli come premio di performance e al di sotto del 70% non viene erogato alcun incentivo.

La valutazione della Performance individuale viene comunque effettuata.

Effetti della valutazione dei fattori comportamentali e del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati

Per accedere al premio performance il dipendente deve raggiungere un punteggio minimo di 50 punti nella valutazione complessiva dei comportamenti agiti, in caso contrario non è prevista la corresponsione del premio di Performance e l'economia rimarrà all'interno

del budget del singolo Dirigente, mentre le economie derivanti dalle formule di abbattimento degli incentivi per funzioni tecniche andranno a favore di tutto il personale.

Il mancato raggiungimento della su indicata soglia minima di punteggio (50 punti), rileva ai fini disciplinari.

Calcolo del punteggio ai fini della distribuzione del premio di Performance e attribuzione dello stesso

Le risorse destinate al premio di Performance verranno distribuite complessivamente per tutto il personale dell'Ente a conclusione del processo di valutazione.

Il personale dei livelli verrà remunerato sulla base della scheda di valutazione della prestazione in calce al presente documento (M-RUM-88), fermo restando il mantenimento del limite minimo di 50 punti relativo alla valutazione dei fattori comportamentali, per poter accedere alla distribuzione del compenso.

Il compenso verrà quindi corrisposto in rapporto diretto al punteggio complessivo acquisito dal dipendente.

Maggiorazione premio correlato alla performance individuale (art. 69 CCNL 21/05/2018)

La maggiorazione del premio correlato alla performance individuale è pari al 30% del valore medio dei premi teorici disponibili. La quota dei beneficiari viene individuata in una quota limitata, stabilita in sede di contrattazione integrativa, del personale che ha conseguito le valutazioni più elevate, suddivisi per categoria, con una valutazione che comunque deve essere superiore alla media dell'Ente.

Il processo di valutazione (fasi e tempi)

I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere definiti e resi noti ai valutandi non oltre il 31 marzo di ciascun anno, ed il processo di valutazione deve concludersi entro il 30 di aprile dell'anno successivo con la sottoscrizione della scheda di valutazione consuntiva. Per il primo anno di applicazione della metodologia la scadenza per la comunicazione ai valutandi dei target annuali da raggiungere è posticipata al 31 maggio.

I Dirigenti, nell'ambito di apposite riunioni preventive di servizio, da effettuarsi entro il primo trimestre di ogni anno (entro il 31/5 il primo anno di applicazione della metodologia), illustrano ai propri collaboratori gli obiettivi, i tempi, le modalità operative e il contributo richiesto al gruppo o ai singoli per il raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa nonché i fattori comportamentali su cui verranno valutati e gli specifici obiettivi individuali o di gruppo attribuiti. Le schede di valutazione (M-RUM-88) per l'anno di competenza vanno sottoscritte a preventivo dal dipendente qualora prevedano l'attribuzione di specifici obiettivi individuali o di gruppo da assegnare non oltre il 30/06 dell'anno oggetto di valutazione.

Entro il 31 luglio dell'anno oggetto di valutazione, i dirigenti effettueranno appositi colloqui di verifica con i propri collaboratori che evidenzino nel corso dell'anno prestazioni insufficienti (inferiore a 60 punti) nel corso dei quali il dirigente fornirà all'interessato indicazioni tese a favorire il miglioramento delle prestazioni. In ogni caso tali colloqui di verifica vanno effettuati, indipendentemente dal periodo dell'anno, qualora gli stessi dirigenti abbiano evidenza di prestazioni dei propri collaboratori che possano portare ad una valutazione negativa. Di tali colloqui viene redatto un verbale.

Entro il 30 aprile dell'anno successivo, nell'ambito di appositi colloqui individuali, i dirigenti consegnano la scheda di valutazione. I valutandi sottoscrivono la scheda per accettazione con facoltà di annotare eventuali riserve alle quali è d'obbligo dare risposta scritta entro gg.15.

In particolare la rappresentazione di eventuali cause ostative al raggiungimento dei target deve essere oggetto di puntuale disamina nella relazione dei valutatori e può comportare, se ritenute valide, la modifica della valutazione stessa.

Qualora, nell'anno solare oggetto di valutazione, si siano succeduti più valutatori in riferimento al dipendente, questo viene valutato da ciascun dirigente per il proprio periodo di competenza, purché superiore a 89 giorni, e la valutazione complessiva terrà conto di ogni valutazione secondo la formula:

punteggio valutatore A* (gg di competenza/gg tot anno) + punteggio valutatore B *(gg di competenza/gg tot anno) +...

Qualora il periodo di competenza sia inferiore a 90 giorni la valutazione del dipendente ricade sul valutatore competente per il periodo precedente.

La scheda di valutazione deve pervenire al Settore Risorse Umane, Affari Legali e Istituzionali entro il mese di maggio per poter procedere al pagamento del compenso entro il mese di agosto dell'anno successivo a quello cui si riferisce previa validazione della relazione sulla performance a cura del NdV.

Calibrazione delle valutazioni

Al fine di assicurare un maggiore equilibrio nelle valutazioni da parte dei responsabili, come indicato nelle linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, è opportuno prevedere un meccanismo di calibrazione delle valutazioni mediante un confronto

tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull'impiego di standard trasversali e/o ponderazione delle valutazioni all'interno dello stesso Settore.

Procedura di conciliazione

Nel caso in cui il valutato non condivida il giudizio espresso può ricorrere, entro 10 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, ad un tentativo di conciliazione che viene esperito chiedendo l'intervento del Nucleo di Valutazione. Durante il procedimento, che inizia ad istanza del valutato e che ha come condizione legittimante l'esito insoddisfacente per il medesimo della valutazione della performance individuale, vengono acquisite le schede relative alla valutazione e le risposte scritte riguardanti le eventuali riserve e devono essere sentiti separatamente, nell'ordine, il valutato ed i valutatori. E' data facoltà al valutato di farsi assistere da un rappresentante sindacale o da altra persona di sua fiducia che non sia incompatibile con tale ruolo. Di tali sedute viene redatto processo verbale.

Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro il tempo massimo di giorni 30 dall'istanza e l'esito può essere o la conferma della valutazione o la richiesta di ripetizione della valutazione stessa. Tali decisioni devono essere motivate e comunicate per iscritto alle parti interessate.

Qualora il soggetto che valuta debba ripetere la valutazione ed intenda confermarla ha a sua volta l'obbligo di motivare tale decisione con riferimento puntuale alla decisione del conciliatore.

Attribuzione del premio di Performance e particolari casistiche

Per i contratti a tempo parziale l'attribuzione del premio è effettuata in proporzione alla percentuale delle ore di lavoro in esso previste.

Il premio di Performance non è differenziato per categorie ma è di importo eguale, definito in relazione all'ammontare delle risorse disponibili e al numero di dipendenti aventi diritto.

L'assenza per motivi diversi da quelli per ferie incide sull'erogazione del premio, in base alle dinamiche retributive, salvo particolari salvaguardie previste da disposizioni di legge.

Non è possibile esprimere la valutazione sulla prestazione individuale per quei dipendenti che nel corso dell'anno siano stati presenti in servizio per meno di 60 giorni. In tal caso il Dirigente consegnerà la scheda di valutazione con l'indicazione: "non valutabile ai sensi del vigente sistema di valutazione" e in tal caso il premio di performance non verrà corrisposto.

Le economie derivanti dal mancato raggiungimento del punteggio massimo vengono redistribuite, all'interno dello stesso Settore, a favore del personale che abbia conseguito un punteggio di almeno 70 punti nell'ambito dei comportamenti agiti, nei limiti del 30% del premio di performance spettante in base alla valutazione complessiva ottenuta. Le risorse residue confluiscono in economia.

Per quanto riguarda il rapporto tra compensi incentivanti previsti da specifiche disposizioni di legge e il premio di Performance o di risultato per le Posizioni Organizzative si rinvia alla contrattazione integrativa.

La scheda di valutazione del personale dei livelli (M-RUM-89)

La scheda di valutazione individuale è composta da tre sezioni:

- la prima relativa ai fattori comportamentali (comportamenti agiti);
- la seconda relativa ai risultati di obiettivi assegnati, individualmente o per gruppi omogenei di attività;
- la terza relativa ai risultati della performance organizzativa.

Per la valutazione dei risultati si propone che:

- il 55 % sia commisurato alla valutazione dei risultati della performance organizzativa dell'intero Ente, vengono quindi attribuiti gli stessi punti a tutti i dipendenti in rapporto al grado di raggiungimento della performance organizzativa come validato dal NdV nel verbale di valutazione sullo stato del sistema;
- il 5 % sia commisurato alla valutazione di obiettivi individuali o di gruppo assegnati, non oltre il 30/06 dell'anno oggetto di valutazione e sulla base della documentazione di rendicontazione;
- il 40 % sia commisurato alla valutazione dei comportamenti agiti.

La valutazione finale del dipendente viene poi rapportata, in relazione ai relativi pesi, su 100 punti.

Sulla base del punteggio conseguito verrà attribuito il premio di performance

I comportamenti agiti dal dipendente vengono considerati in relazione ai seguenti fattori:

1. AREA DEL RENDIMENTO QUALITATIVO
 - 1.1 Attenzione alla qualità della prestazione;
 - 1.2 Capacità di identificare priorità;
 - 1.3 Impegno e motivazione.
2. AREA DELL'INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE
 - 1.1 Capacità di gestione delle relazioni con utenti (esterni ed interni) ed interlocutori agendo con la consapevolezza di rappresentare l'immagine dell'Ente;

- 1.2 Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni;
- 1.3 Capacità di lavorare in gruppo;
- 1.4 Flessibilità.
- 3. AREA DELLE CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI
 - 3.1 Capacità gestionale;
 - 3.2 Capacità di innovazione;
 - 3.3 Attitudine alla soluzione dei problemi.

La valutazione avviene mediante l'utilizzo della scheda in calce al presente documento, che riassume in un unico documento sia la valutazione dei risultati della performance organizzativa, che degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati, che la valutazione dei fattori comportamentali.

La valutazione dei singoli fattori comportamentali viene effettuata tenendo conto della declaratoria e della graduazione descritta in calce alla tabella.

Scheda di valutazione della performance individuale (cat. B, C, D) (modulo M-RUM-89)

Anno di riferimento della valutazione:						
Cognome e Nome:						
Settore:						
Unità di appartenenza:						
Categoria:						
Profilo professionale:						
Responsabile della Valutazione:						
Note relative eventuale mobilità interna del dipendente valutato:						
AREA DEL RENDIMENTO QUALITATIVO						
Questa area evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente, con particolare riferimento all'impegno e alla motivazione						
		Non adeguato (punti 1-3)	Migliorabile (punti 4-5)	Sufficiente (punti 6-7)	Buono (punti 8-9)	Eccellente (punti 10)
1.1 Attenzione alla qualità della prestazione;	E' l'orientamento a fornire risultati personali di qualità e ad operare in prima persona per minimizzare gli errori e per portare a termine le mansioni assegnate, anche complesse, con precisione, rispetto dei tempi e spirito critico.					
1.2 Capacità di identificare priorità;	È la capacità di identificare e stabilire razionalmente le priorità del lavoro individuale e di eventuali collaboratori.					
1.3 Impegno e motivazione.	E' la capacità di svolgere il proprio lavoro con perseveranza, manifestando interesse, motivazione, passione, coinvolgimento e senso di appartenenza.					
AREA DELL'INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE						
Quest'area sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini, con gli enti esterni e con i colleghi del proprio e di altri uffici.						
		Non adeguato	Migliorabile (punti 4-5)	Sufficiente (punti 6-7)	Buono (punti 8-9)	Eccellente (punti 10)

		(punti 1-3)				
2.1 Capacità di gestione delle relazioni con utenti (esterni ed interni) ed interlocutori agendo con la consapevolezza di rappresentare l'immagine dell'Ente;	E' l'attitudine a dimostrare sensibilità verso le esigenze degli utenti e la rilevazione dei loro bisogni, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate, nella consapevolezza di rappresentare l'immagine dell'Ente.					
2.2 Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni;	E' l'attitudine a dimostrare capacità relazionali con i colleghi, mantenendo un atteggiamento improntato alla disponibilità, favorendo la circolazione delle informazioni all'interno della struttura e utilizzando appropriate forme di comunicazione, favorendo l'integrazione tra diverse funzioni/ strutture.					
2.3 Capacità di lavorare in gruppo;	E' l'attitudine a sviluppare cooperazione e partecipazione, rafforzando nei singoli la consapevolezza dell'apporto personale nel perseguire gli obiettivi del gruppo.					
2.4 Flessibilità.	E' l'orientamento ad adattarsi alle differenti situazioni di lavoro, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione del lavoro e ad essere aperto ai contributi altrui.					

AREA DELLE CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Questa area evidenzia la capacità di gestire in modo combinato le risorse a disposizione con iniziativa personale, spirito di innovazione e mettendo in pratica soluzioni adeguate						
		Non adeguato (punti 1-3)	Migliorabile (punti 4-5)	Sufficiente (punti 6-7)	Buono (punti 8-9)	Eccellente (punti 10)
3.1 Capacità gestionale;	E' la capacità di gestire le risorse in termini razionali ed efficaci e di programmare ed organizzare il proprio e/o l'altrui lavoro al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati.					
3.2 Capacità di innovazione;	E' la capacità di individuare nuovi modelli o metodi di lavoro, sviluppare iniziativa personale e/o assumere decisioni che determinino l'avvio di nuove azioni o programmi, introdurre e utilizzare novità tecnologiche, normative, metodologiche, proponendo miglioramenti, anche di piccola entità, immediatamente realizzabili.					
3.3 Attitudine alla soluzione	E' l'attitudine e la capacità di individuare e mettere in pratica soluzioni adeguate in					

dei problemi	situazioni problematiche, anche complesse.					
A) TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI AGITI in centesimi						
B) TOTALE RISULTATI DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO ASSEGNATI in centesimi (specificare)						
C) TOTALE RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA in centesimi						
PUNTEGGIO TOTALE in centesimi ($A*40\%+B*5\%+C*55\%$)						

Declaratoria della valutazione della componente comportamentale della performance individuale (allegato alla scheda di valutazione)

DESCRIZIONE	DECLARATORIA	PUNTI
Non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	1-3
Migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.	4-5
Sufficiente	Prestazione mediamente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche	6-7
Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune	8-9
Eccellente	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.	10

Metodologia per la valutazione della performance individuale del Segretario Generale

Per questa parte del sistema si rinvia al decreto del Presidente n. 43 del 05/06/2017 che approva la procedura P-DIR-03: Sistema di valutazione della performance del Segretario Generale e il modulo M- RUM-83: Scheda di valutazione della performance individuale del Segretario Generale

PARTE GENERALE

Inserimento dei moduli e documenti nella documentazione del sistema di gestione per la qualità

Il presente manuale di misurazione e valutazione della performance sarà inserito tra la documentazione generale del Sistema di Gestione per la Qualità insieme ai moduli gestionali predisposti per il reporting, analisi e valutazione dei dati conformemente ai modelli esemplificati nel presente documento.

FASI, TEMPI, MODALITA', SOGGETTI E RESPONSABILITA' DELLA PIANIFICAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Tabella 15 - Fasi, tempi, modalità, responsabilità

ATTIVITA'	SCADENZA	MODALITA'	SOGGETTO RESPONSABILE
Approvazione del bilancio preventivo	31/12 anno prec.	Il Ragioniere Capo predispone l'atto	Consiglio Provinciale
Giornata della trasparenza	31/12 anno prec.	Viene organizzata un'iniziativa pubblica per presentare le proposte di piano della performance e di piano della trasparenza	Presidente
Approvazione /aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	31/01	Il Resp. della prevenzione della corruzione predispone l'atto	Presidente
Approvazione/aggiornamento del Piano triennale della performance	31/01	Il Resp. della struttura di supporto appositamente individuata predispone l'atto	Presidente
Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione	Entro 20 gg dall'approvazione del Bilancio preventivo	Il Ragioniere Capo predispone l'atto	Presidente
Progettazione delle iniziative per dare attuazione al Piano della performance approvate con il PEG	31/03	Ciascun dirigente progetta le iniziative di cui è responsabile	Dirigenti
I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere definiti e resi noti ai dirigenti e alle P.O e al personale dei livelli	31/03	Sottoscrizione schede	Nucleo di Valutazione, Dirigenti
Riesame intermedio della performance operativa di livello strategico	15/07	Ciascun dirigente riesamina al 30/06 l'andamento delle iniziative di cui è responsabile	Dirigenti
Analisi dei dati relativi al monitoraggio della soddisfazione degli utenti	15/02 anno succ.	Il servizio informatico elabora l'analisi e la pubblica sul sito web istituzionale	Responsabile servizio informatico
Riesame finale dei progetti attuativi del Piano della performance operativa di livello strategico	15/02 anno succ.	Ciascun dirigente riesamina al 31/12 l'andamento delle iniziative di cui è responsabile	Dirigenti
Approvazione del Rendiconto della gestione	30/04 anno succ	Il Ragioniere Capo predispone l'atto	Consiglio Provinciale

ATTIVITA'	SCADENZA	MODALITA'	SOGGETTO RESPONSABILE
Trasmissione alla Corte dei Conti del referto del controllo di gestione	30/06 anno succ.	Il Resp. C.d.G. predispone e invia il documento	Presidente
Approvazione della relazione annuale sullo stato del sistema	15/06 anno succ.	Il Nucleo Di Valutazione approva la relazione annuale sullo stato del sistema in cui sono contenute le misurazioni, le valutazioni e le rendicontazioni riferite alla performance, e la trasmette al Presidente ed alla DO	Nucleo Di Valutazione
Conclusione del processo di valutazione del personale dei livelli	30/04 anno succ.	Sottoscrizione delle schede	Dirigenti
Conclusione del processo di valutazione dei dirigenti e delle PO	31/05 anno succ.	Sottoscrizione delle schede	Nucleo di Valutazione, Dirigenti
Adozione della Relazione sulla performance	30/06 anno succ.	La DO predispone l'atto che viene adottato dal Presidente. La Relazione viene validata dal Nucleo di Valutazione.	Presidente