



PROVINCIA DI FORLÌ'- CESENA

***CICLO
DI GESTIONE
DELLA PERFORMANCE
DELLA PROVINCIA DI FORLÌ'-CESENA***

Rev. 3 del 7/10/2014 (deliberazione G.P. n. 92624/349 del 7/10/2014)

INDICE

1) PIANO DELLA PERFORMANCE	pag. 2
2) SISTEMA DI MONITORAGGIO E REVISIONE	pag. 9
3) SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (CONTROLLO STRATEGICO)	pag. 10
4) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	pag. 19
5) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INIDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	pag. 19
6) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITA'	pag. 19
7) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INIDIVIDUALE DEI DIPENDENTI.....	pag. 19
8) IL SISTEMA PREMIANTE.....	pag. 20

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELLA PROVINCIA DI FORLÌ-CESENA

La Provincia di Forlì-Cesena intende sviluppare il ciclo di gestione della performance, in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nonché con il proprio sistema di gestione della Qualità UNI EN ISO 9001:2008, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali dei propri collaboratori in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza e legalità, nell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi realizzati dall'Amministrazione.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti componenti:

1. Piano della performance (definizione e assegnazione degli obiettivi che s'intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori);
2. Sistema di monitoraggio e revisione;
3. Sistema di misurazione della performance organizzativa;
4. Sistemi di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale dei dirigenti, delle P.O. e A.P. e dei dipendenti;
5. Sistema premiante;
6. Rendicontazione.

Sono inoltre considerate parti integranti ed essenziali del ciclo di gestione della performance:

- le modalità di raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e contabile dell'Ente che esplicitano anche il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti all'interno dell'Ente;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema di gestione per la Qualità e il miglioramento continuo;
- il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e le altre iniziative e misure di prevenzione della corruzione di cui alla L. 190/2012 e al D.Lgs. 39/2013 compresi gli obblighi di pubblicità di cui al D.Lgs. 14/03/2013 n. 33¹;
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione previsto dall'art. 1 comma 8 della L. n. 190/2012².

¹ Tale ultimo periodo da " ... e le altre iniziative ..." è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013.

² Tale ultimo alinea è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 92624/349 del 7/10/2014.

1) PIANO DELLA PERFORMANCE

Alla base del ciclo della performance vi sono gli atti di pianificazione e programmazione delle attività dell'Ente che costituiscono un sistema complesso suddivisibile nei seguenti ambiti:

- a) **POLITICO - STRATEGICO** composto dal Programma di mandato e dal Piano generale di Sviluppo;
- b) **ECONOMICO - FINANZIARIO** composto dal bilancio annuale e pluriennale, dalla relazione previsionale e programmatica e dagli altri documenti allegati al bilancio di previsione quali in particolare il programma triennale dei lavori pubblici;
- c) **OPERATIVO - GESTIONALE** composto dal piano Esecutivo di gestione e dal Piano Dettagliato degli Obiettivi.

L'ambito a) ha valenza pluriennale mentre gli ambiti b) e c) hanno validità sia pluriennale che annuale³.

Gli atti sopraindicati costituiscono nel loro insieme il Piano della Performance della Provincia di Forlì - Cesena: essi individuano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definiscono, con riferimento agli obiettivi, i target e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance intesa come il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il Piano della Performance si propone di:

- descrivere e comunicare in modo chiaro e comprensibile le strategie e gli obiettivi dell'Ente chiarendo che cosa ci si attende dai singoli e dai gruppi;
- allineare le risorse disponibili con gli obiettivi;
- favorire la coesione dei responsabili della gestione e contribuire a creare un clima organizzativo favorevole;
- generare valore nell'interesse e per la soddisfazione di tutti i destinatari dell'attività dell'Ente: cittadini, utenti, imprese e dipendenti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Le principali condizioni che s'intendono soddisfare affinché gli atti di pianificazione e programmazione delle attività dell'Ente Locale possano costituire nel loro insieme il Piano della Performance ed esplicitare gli effetti riconnessi a tale Piano sono i seguenti:

- gli obiettivi sono definiti e completi dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori nonché specifici e misurabili in termini concreti, chiari, commisurati ai

³ Tale paragrafo è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013 ed ha sostituito il precedente che così recitava: "L'ambito a) e parte del b) hanno valenza pluriennale, mentre l'ambito c) e parte del b) hanno valenza annuale."

valori di riferimento derivanti da standard ovvero da comparazioni con amministrazioni analoghe, o confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, al triennio precedente;

- il PEG e il PDO realizzano il raccordo fra la programmazione economico-finanziaria e quella gestionale - operativa nella misura in cui rappresentano gli strumenti di massima specificazione dei programmi esplicitando e traducendo in progetti ed attività concrete gli indirizzi politici generali e le linee strategiche del governo dell'Ente;
- le politiche ritenute prioritarie per rispondere ai bisogni sociali sui quali l'Ente intende focalizzarsi e le connesse azioni strategiche previste nel piano generale di sviluppo vengono tradotte in attività, opere e interventi specifici nel PDO in modo da garantire la massima trasparenza del sistema.

E' in questa logica che l'intero Sistema di Pianificazione Strategica adottato dall'Ente si pone come un sistema aperto di analisi dei bisogni da soddisfare, determinazione delle scelte da operare e definizione degli obiettivi da perseguire.

Prendendo le mosse dal Programma di Mandato del Presidente ed avendo a riferimento le linee di programma in esso contenute si provvede alla formulazione ed implementazione del Piano Generale di Sviluppo. Tale Piano diventa strumento attivo di analisi delle scelte e viene monitorato in itinere con cruscotti informativi volti a fornire indicazioni quantitative e qualitative sui vari gradi di realizzazione delle politiche dell'ente nei confronti del territorio di riferimento.

Il ciclo integrato del Sistema di Pianificazione Strategica (SPS) si va a completare con il collegamento dei massimi documenti di Pianificazione (Programma di Mandato e PGS) con il momento più operativo dell'intero processo, ovvero la definizione degli Obiettivi Gestionali e di Miglioramento da assegnare alla struttura.

Il PGS già si articola in Azioni Strategiche ed Obiettivi Programmatici che ben si collocano come momento di raccordo tra la Pianificazione Strategica e la Programmazione Gestionale delle attività.

Alle Azioni Strategiche ed agli Obiettivi Programmatici viene quindi associato il Piano Dettagliato degli Obiettivi avente una chiave di lettura volta ad una puntuale analisi di processo.

A questo fine il collegamento tra il PDO ed il Sistema di Gestione della Qualità costituisce un passaggio importantissimo dell'intero processo di Pianificazione. Da tale collegamento si estrapolano gran parte degli indicatori di base (efficacia, efficienza tecnica ed efficienza gestionale) utili al monitoraggio degli obiettivi sia in termini di attuazione degli stessi ma anche in termini di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti, delle P.O. e A.P. e dei dipendenti.

L'intero Sistema di Pianificazione Strategica lo si deve poi analizzare anche in combinato con il Processo di Pianificazione Finanziaria dell'Ente. Ecco perché, a tutti i livelli, dal PGS, al PDO, l'assegnazione delle risorse finanziarie direttamente agli obiettivi del PDO deve essere vista in chiave di scelte, alternative, priorità che, in

circostanze di evidente scarsità di risorse, valorizzano le scelte di indirizzo politico dell'Amministrazione.

Nell'ambito di una visione complessiva dell'intero processo, si ritiene opportuno evidenziare le relazioni che sottintendono i diversi stadi e processi di formazione ed evoluzione del percorso di programmazione strategica.

Un aspetto di fondamentale e cruciale importanza è sicuramente rappresentato dalle relazioni esistenti tra Piano Generale di Sviluppo, Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio (nelle proprie accezioni - pluriennale ed annuale), Piano Esecutivo di Gestione e Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Dopo aver esplicitato il percorso logico e di processo che garantisce la coerenza di "insieme" dei documenti, è necessario illustrare quali relazioni finanziarie debbano garantire l'integrità e la leggibilità del processo stesso.

Ai Programmi e ai Progetti del Piano Generale di Sviluppo devono essere associate le risorse finanziarie specifiche che, unitamente alle risorse umane e strumentali, dovranno risultare idonee al miglior perseguimento possibile degli stessi.

Con questa associazione viene a crearsi una prima connessione forte e diretta con la Relazione Previsionale e Programmatica. Questo documento consente, per la parte della spesa, una lettura delle risorse finanziarie organizzate, per l'appunto per programmi e progetti, attraverso la formazione dei rispettivi quadri riepilogativi degli impieghi. Un'ulteriore analisi, quindi, rende leggibili il processo ed il livello di contribuzione delle spese correnti e delle spese di investimento, delle spese consolidate e delle spese di sviluppo, al perseguimento degli obiettivi programmatici e di progetto espressi del PGS.

Un diretto richiamo alle opere pubbliche finanziate assume, allora, la forma di un intero quadro di riferimento nella RPP (il quadro 4.1), consentendo di rendere leggibili i processi di realizzazione progressivi opere pubbliche in corso finanziate nel tempo, con un espresso richiamo alle modalità stesse di finanziamento, consentendo, inoltre di inquadrare la realizzazione di quelle medesime opere in una visione più ampia e strategica di interventi negli ambiti territoriali di intervento.

I successivi passaggi relazionali del processo di programmazione strategica vedono l'alimentazione coordinata dei documenti più strettamente contabili ovvero il Bilancio Pluriennale (di durata pari a quello della Regione) i cui stanziamenti, aggiornati annualmente in sede di approvazione del Bilancio di Previsione, hanno carattere autorizzatorio e costituiscono limite agli impegni di spesa.

Il Bilancio di Previsione, organizzato secondo gli schemi del DPR 194/1996, costituisce, in sintesi, un piano di azione annuale individuando, in entrata e in spese le risorse finanziarie che dovranno alimentare il processo decisionale dell'azione amministrativa del nostro Ente volto al perseguimento degli obiettivi di programma e di progetto espressi nei documenti sopra citati e, successivamente, maggiormente esplicitati ed analizzati nei successivi documenti più operativi ovvero il Piano Esecutivo di Gestione ed il Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Nell'ambito del monitoraggio costante del buon andamento dell'azione amministrativa è in questo specifico contesto che vengono aggiornati, monitorati e confrontati gli indicatori finanziari di bilancio volti a verificare, nel tempo:

- 1) l'analisi dell'equilibrio di parte corrente;
- 2) l'andamento della gestione della cassa (velocità di riscossione dei crediti, velocità di pagamento dei debiti);
- 3) Smaltimento dei residui (attivi e passivi);
- 4) Formazione dei residui (attivi e passivi);
- 5) Grado di realizzazione delle entrate (capacità di programmazione con attendibilità della base attiva del bilancio);
- 6) Grado di realizzazione delle spese (efficacia amministrativa nel programmare e raggiungere gli obiettivi prefissati e/o integrati nel periodo di riferimento secondo le necessità contingenti emerse e recepite nel PEG e nel PDO.)

L'ultimo passaggio, dal punto di vista di collegamento logico-finanziario, tra i diversi documenti di programmazione strategica è rappresentato dal Piano Esecutivo di Gestione e dal Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Il PEG espone le risorse finanziarie, già espresse nei precedenti documenti, suddivise secondo le assegnazioni ai Dirigenti approvate dalla Giunta al fine della realizzazione degli obiettivi. Ciò avviene non più secondo uno schema prefissato (DPR 194/1996), ma secondo una visione influenzata ed ispirata dalle esigenze organizzative interne dell'Amministrazione. Di conseguenza ecco allora una chiave di lettura per Centri di Responsabilità e di Gestione a cui sono preposti direttamente i Dirigenti.

Le risorse finanziarie, umane e strumentali vengono assegnate dalla Giunta Provinciale ai Dirigenti che, nell'ambito della loro autonomia gestionale dovranno organizzare, armonizzare e finalizzare al raggiungimento degli specifici obiettivi annuali a loro volta esplicitati nel Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi, organizzato per Servizi, Centri di Costo ed Uffici, accoglie tutti gli obiettivi assegnati dalla Giunta ai Dirigenti e nelle schede di analisi vengono individuate le risorse finanziarie (ove previste), le risorse strumentali ed umane organizzate dai Dirigenti nella logica del perseguimento degli obiettivi stessi.

Per quanto concerne le risorse finanziarie, queste vengono individuate per capitoli ed articoli di spesa ed imputate agli specifici obiettivi di riferimento, sia a livello previsionale, che nel momento in cui i Dirigenti e/o le Posizioni Organizzative dagli stessi individuate provvedono con determinazioni di impegno di spesa.

In questo contesto specifico va prestata particolare attenzione al concetto di coerenza organizzativa e finanziaria, verificando che gli obiettivi del PDO e le relative risorse finanziarie trovino corretta allocazione nei Programmi e Progetti dei documenti di Programmazione Strategica; la rilevazione di appositi indicatori garantisce l'integrità dell'intero processo.

La rilevazione di appositi indicatori di coerenza garantiscono l'integrità referenziale dell'intero processo.

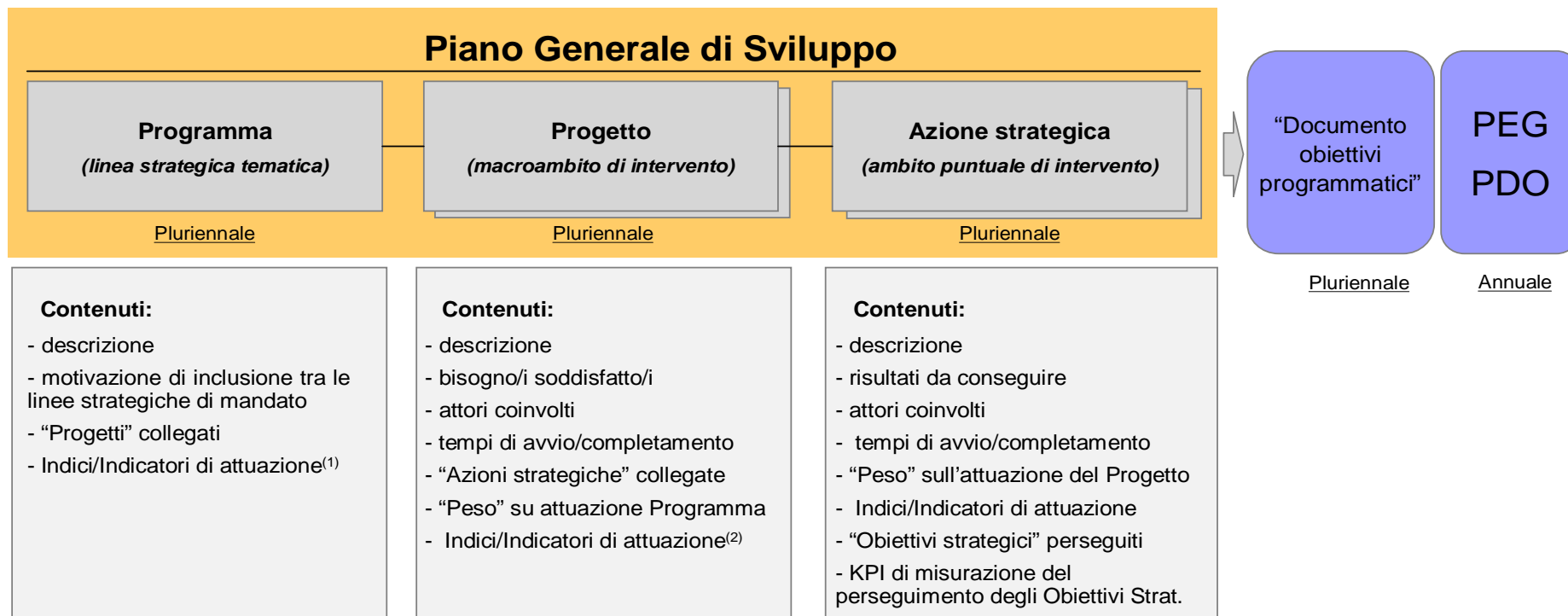
Per quanto concerne la rilevazione dell'impiego delle risorse umane, l'Ente da tempo dispone di un sistema di rilevazione puntuale e permanente, il cosiddetto "Scarico Tempi". Questo sistema di rilevazione annota quotidianamente l'impiego delle risorse umane, intese come fattore produttivo, nell'ambito del perseguimento di ogni singolo obiettivo assegnato ad ogni unità lavorativa considerata.

In questo modo, viene costituita un'importantissima base di rilevazione di dati elementari utili per la formazione di specifici indicatori di efficienza tecnica e gestionale nell'ambito del monitoraggio costante del ciclo della performance.

Di seguito viene riportato lo schema di sintesi del processo di Pianificazione Strategica con particolare riferimento alle singole parti logiche che compongono il Piano Generale di Sviluppo.

Il PGS prevede una struttura gerarchica che parte dal programma e, attraverso relazioni 1 - > N, arriva fino al dettaglio della singola attività; a questo livello si realizza l'aggancio con il PDO, essendo la singola attività relazionata in modo univoco con la funzione. In questo modo si attua il legame del PGS con la gerarchia della struttura organizzativa dell'ente.

I CONTENUTI DEL PIANO GENERALE DI SVILUPPO: L'ARCHITETTURA GENERALE E I MACROCONTENUTI



- Il perimetro del PGS per la Provincia di Forlì-Cesena trascende i contenuti minimi espressi dalla normativa (Programmi e Progetti pluriennali) per esplicitare anche le “azioni strategiche” (ambiti puntuali di azione) ad orizzonte pluriennale (non ulteriore rispetto alla durata del mandato)
- Il PGS definisce gli ambiti di intervento di mandato e conseguentemente gli ambiti su cui effettuare la programmazione pluriennale (RPP), annuale (Bilancio previsionale), l’assegnazione di obiettivi alla struttura (PDO) e delle risorse finanziarie collegate (PEG)



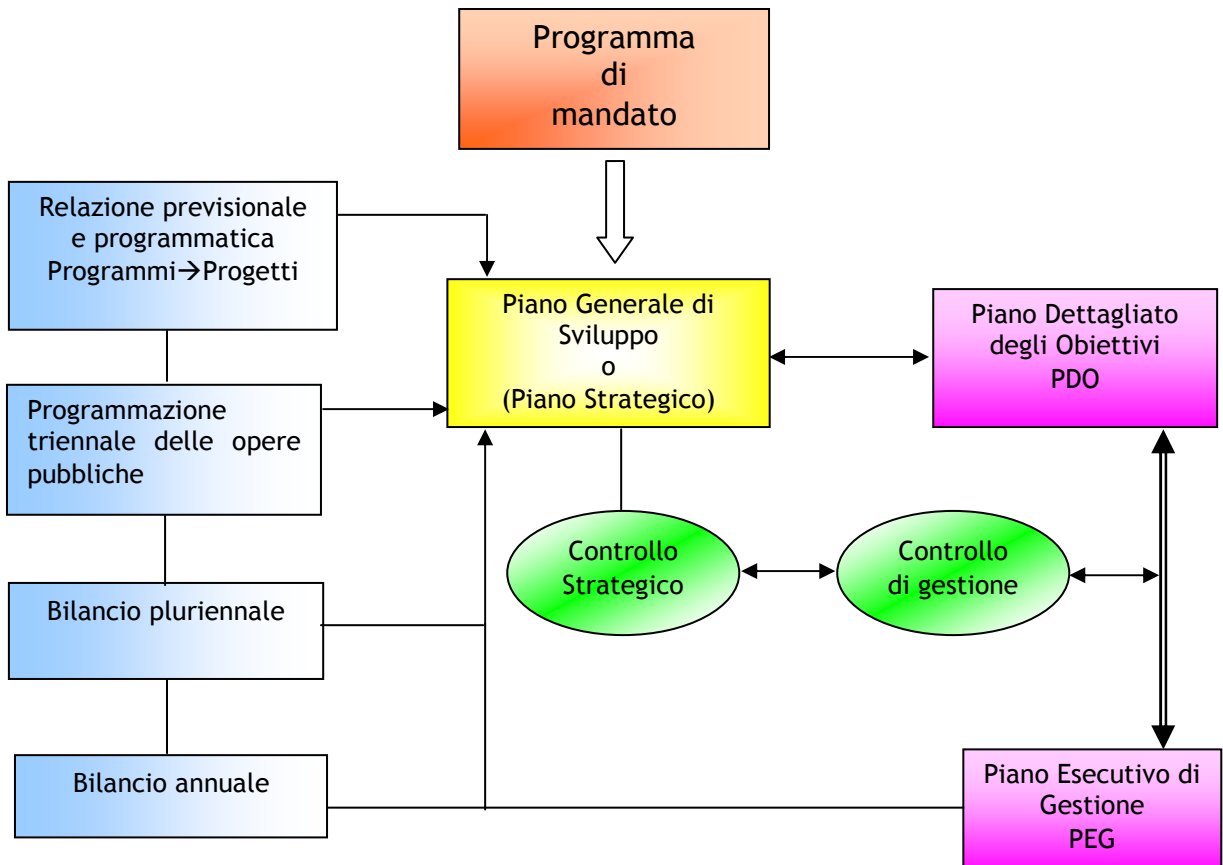
(1) Misurati come grado di completamento dei relativi “Progetti”

(2) Misurati come gradi di completamento delle relative “Azioni Strategiche”



MAPPA STRATEGICA

(dei documenti e delle funzioni)



2) SISTEMA DI MONITORAGGIO E REVISIONE

L'andamento della performance organizzativa, sia di livello strategico, sia di livello operativo, dev'essere sottoposto a monitoraggio da parte del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili di P.O., dell'Ufficio di Controllo e dell'O.I.V., utilizzando i sistemi di controllo strategico, di gestione ed operativo tramite appositi sistemi di analisi e reporting.

La fase del monitoraggio è da ritenersi essenziale in quanto rappresenta un momento di verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi prefissati.

L'Ufficio di controllo raccoglie ed elabora i dati e le informazioni riguardanti l'attività gestionale e li trasmette al Direttore Generale e all'O.I.V.

I Dirigenti e Responsabili di P.O. redigono al termine del 1° semestre delle relazioni sull'attività svolta e sui risultati conseguiti con riferimento al PEG-PDO (report semestrale).

Il personale dipendente collabora attivamente al monitoraggio sia attraverso lo scarico tempi sugli obiettivi del PDO di pertinenza con cadenza settimanale, sia comunicando ai rispettivi responsabili le informazioni e i dati significativi inerenti la propria attività, nonché le eventuali problematiche e gli scostamenti rispetto al perseguimento degli obiettivi di lavoro.

Il Direttore Generale e i Dirigenti propongono alla Giunta Provinciale gli interventi correttivi al Piano della Performance ritenuti necessari in corso di esercizio.

Entro il 15 novembre i Dirigenti e le P.O. predispongono un pre-consuntivo delle attività svolte nell'esercizio in corso e dei risultati che prevedono di ottenere entro la fine dell'anno.

Il pre-consuntivo è trasmesso al Direttore Generale.

Esso rappresenta uno strumento di monitoraggio e revisione e costituisce un punto di riferimento essenziale per l'elaborazione dei piani e programmi dell'esercizio successivo.

3) SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (CONTROLLO STRATEGICO)

La misurazione è un prerequisito organizzativo per la programmazione degli obiettivi, per l'espletamento delle attività di controllo e per lo sviluppo di meccanismi retributivi legati al raggiungimento di obiettivi.

La performance organizzativa è il contributo che l'Ente nel suo complesso e i singoli Servizi o unità organizzative nei quali si articola apportano al raggiungimento del programma di mandato e degli obiettivi nei quali si sviluppa per il soddisfacimento dei bisogni della comunità amministrata.

La misurazione mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive attraverso il confronto tra i dati che rappresentano gli indicatori⁴ prescelti e, tramite essi, i target⁵ fissati e i dati (consuntivi) che rappresentano la prestazione effettivamente ottenuta avvalendosi di un'apposita infrastruttura di supporto⁶.

Il flusso informativo continuo di tali dati alimenta il sistema di misurazione e ne costituisce parte integrante e fondamentale.

Si distingue fra misurazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso e misurazione della performance organizzativa dei Servizi provinciali e delle altre unità organizzative considerate singolarmente per la loro autonomia e/o rilevanza.

A - L'ENTE NEL SUO COMPLESSO (LIVELLO STRATEGICO GENERALE)

La misurazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso fa riferimento:

1. al grado di realizzazione dei progetti e delle relative azioni (ritenuti strategici) previsti dal Piano Generale di Sviluppo come determinatosi in relazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano Dettagliato degli obiettivi nei quali detti progetti e azioni si sviluppano;
2. ai risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi provinciali attraverso gli attuali questionari di customer satisfaction e/o con altre modalità, anche interattive, rese operanti (gradualmente saranno avviati sistemi di rilevazione dell'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività);

⁴ Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione delle informazioni. Gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Gli indicatori devono essere strutturati considerando possibilmente varie dimensioni tra quelle previste dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009.

⁵ Il target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero l'obiettivo-valore desiderato in corrispondenza di una attività o processo.

⁶ L'infrastruttura di supporto è lo strumento per la raccolta, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Essa è costituita da sistemi informativi per la gestione della conoscenza e in procedure codificate per l'analisi e la rappresentazione dei dati. La qualità dei dati dipende dal loro grado di accuratezza, validità e affidabilità. Il Responsabile della trasparenza per il tramite dell'Ufficio di Controllo e dell'URP, fornisce all'O.I.V. le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obiettivi di trasparenza, nonché delle altre misure anticorruzione eventualmente adottate, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative. (tale ultimo periodo è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013).

3. alla conferma della Certificazione di Qualità ISO 9001:2008 e dei connessi obiettivi di miglioramento continuo (ivi compresi quelli attinenti alle relazioni con i cittadini e utenti, alla gestione dei reclami e allo sviluppo di forme di partecipazione e di collaborazione); tenuto conto che l'ottenimento e il mantenimento della certificazione di qualità ISO costituisce di per sé indice di performance elevata. Infatti nell'ambito del Sistema Qualità ISO viene definita:

- la mappa dei macroprocessi, dei processi e della matrice di correlazione processi/indicatori (allegati al Manuale della Qualità);
- le schede processo, informatizzate, comprendono la descrizione delle attività svolte e dei servizi erogati, la definizione delle responsabilità, dei tempi di erogazione, la tipologia di processo (primario, di supporto, direzionale, in outsourcing), i controlli sul processo;
- l'elenco dei procedimenti amministrativi e la Carta dei Servizi on line;
- gli strumenti a supporto del sistema: le V.I.I. (visite ispettive interne) e le V.I.E. (visite ispettive esterne dell'organismo di certificazione), la gestione dei reclami e dei suggerimenti, la gestione delle non conformità e delle azioni correttive e di miglioramento, gli stati di attuazione del S.G.Q. e i riesami della Direzione, la misurazione del rispetto dei tempi dei processi.

Per ogni servizio al pubblico il S.G.Q. gestisce le seguenti dimensioni della qualità:

ACCESSIBILITA' (disponibilità e diffusione di informazioni che consentono di individuare facilmente dove e a chi chiedere il servizio e le modalità per la fruizione)	Accesso multicanale: possibilità di chiedere e ottenere il servizio mediante diversi canali di comunicazione (schede processo, elenco procedimenti amministrativi, procedimenti abilitati a "La tua pratica on line").
TEMPESTIVITA' (tempi che intercorrono dalla richiesta all'erogazione del servizio)	Rispetto dei tempi definiti nei processi/procedimenti misurabili attraverso il sw misurazione tempi e, attraverso il servizio "La tua pratica on line", gli utenti possono verificare i tempi intercorsi tra input e output del processo.
TRASPARENZA (disponibilità/diffusione di informazioni che consentono all'utente di conoscere chi, come e cosa chiedere, in quali tempi e con quali spese)	Completezza delle informazioni contenute nelle schede processo. Tracciabilità da parte degli utenti con lo stato di avanzamento della pratica attraverso il servizio "La tua pratica on line". Possibilità degli utenti di presentare reclami e di ottenere risposta in tempi certi.
EFFICACIA (rispondenza del servizio/prestazione alle aspettative dell'utente)	Conformità del servizio: il S.G.Q. rileva e tratta le non conformità e i disservizi in tempi certi.

In sostituzione del certificato di conformità rilasciato dall'ente di certificazione esterno e fino al ripristino del rinnovo formale sospeso dal 2012 per esigenze di riduzione della spesa, il mantenimento del Sistema Qualità è certificato dal Responsabile Gestione Qualità (RGQ) tramite apposita relazione annuale seguita

dal riesame del Direttore Generale che assevera le risultanze positive delle visite ispettive interne (V.I.I.) e il rispetto delle regole del sistema nel suo complesso.⁷

4. al conseguimento di particolari obiettivi trasversali all'Ente anche finalizzati al contenimento e/o riduzione di determinate categorie di spese, all'ottimizzazione di tempi dei procedimenti amministrativi o alla realizzazione di innovazioni anche tecnologiche di valenza generale;
5. al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo;
6. alla realizzazione delle iniziative previste nel Programma per la trasparenza e l'integrità e nel Piano di prevenzione della corruzione di cui il Programma costituisce una sezione⁸ come certificata nell'apposita relazione annuale sullo stato di attuazione predisposta dal Segretario e Direttore Generale in qualità di referente del programma stesso.

B - I SERVIZI E LE UNITÀ ORGANIZZATIVE (LIVELLO STRATEGICO SETTORIALE)

La misurazione della performance organizzativa dei singoli Servizi provinciali e delle altre unità organizzative distintamente considerate fa riferimento:

1. al livello di realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano Dettagliato degli Obiettivi (espresso attraverso una percentuale o un giudizio);
2. alla rilevazione settoriale del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi provinciali attraverso i questionari di customer satisfaction e/o con altre modalità, anche interattive, rese operanti;
3. al contributo fornito alla conferma della Certificazione di Qualità con riferimento alle Non Conformità riscontrate ed alle Azioni Correttive e Preventive intraprese (secondo le risultanze del Sistema Gestione Qualità);
4. al conseguimento di particolari obiettivi trasversali al Servizio anche finalizzati al contenimento e/o riduzione di determinate categorie di spese, all'ottimizzazione di tempi dei procedimenti amministrativi o alla realizzazione di innovazioni anche tecnologiche.
5. all'attuazione degli obblighi di trasparenza e pubblicità, nonché delle altre iniziative e misure adottate per la prevenzione della corruzione⁹.

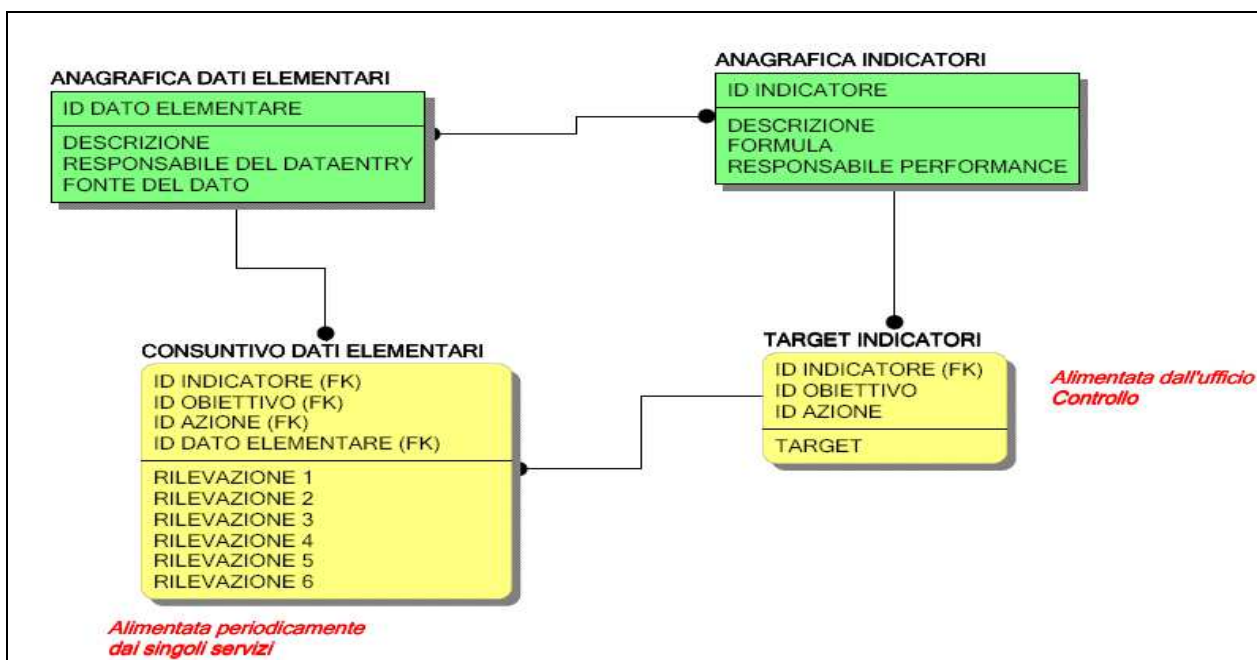
Per quanto concerne la realizzazione degli obiettivi del PDO sono individuati appositi indicatori e target (valore del risultato atteso/desiderato di un obiettivo) seguendo il processo delineato nelle seguenti schede:

Il modello logico degli indicatori si sviluppa su una base dati relazionale che consente di definire il singolo elemento (indicatore di performance) in base ai dati elementari che lo compongono e alle espressioni algebriche che si applicano ai dati elementari. La misurazione della performance nei diversi periodi sarà ottenuta confrontando il valore di consuntivo dei singoli indicatori con i relativi valori target.

⁷ Il presente paragrafo è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 70616 del 17/7/2012.

⁸ Le parole "... e nel Piano di prevenzione della corruzione di cui il Programma costituisce una sezione" sono state aggiunte con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013.

⁹ Il presente punto è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013.



Per gli obiettivi di PDO che sono definiti di miglioramento e le cui azioni sono dei procedimenti amministrativi, la misurazione delle performance potrà derivare dalle informazioni già presenti nel sistema di qualità; nella tabella di raccordo tra obiettivi/azioni e procedimenti sarà valorizzato un flag con il seguente significato:

1 = obiettivo rilevabile dalla qualità, che mutua gli indicatori dal sistema di qualità;

2 = obiettivo non rilevabile dalla qualità, che mutua gli indicatori dal sistema interno tramite l'alimentazione di dati elementari forniti dai centri di costo all'Ufficio di Controllo;

3 = obiettivo rilevabile dalla qualità, ma che mutua gli indicatori dal sistema interno tramite l'alimentazione di dati elementari forniti dai centri di costo all'Ufficio di Controllo.

Il sistema di misurazione della performance che si va a delineare è sicuramente influenzato dal contesto normativo di riferimento che con diversi provvedimenti va a delineare una traccia di comportamento dalla quale poter sviluppare, seppur nella massima autonomia, un percorso di misurazione il più oggettivo possibile.

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, con la Delibera n.89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione della valutazione della performance - tra gli elementi costitutivi dei Sistemi di misurazione individua tre elementi fondamentali del sistema stesso di misurazione della performance:

- indicatori;
- target;
- infrastruttura di supporto e processi

INDICATORI

Si possono individuare, tra le altre, tre distinte ed importanti categorie di indicatori:

Efficacia;
Efficienza Tecnica;
Efficienza Gestionale.

Indicatori di Efficacia:

L'efficacia esprime la capacità dell'Amministrazione di soddisfare i bisogni del proprio bacino d'utenza.

Un primo livello di efficacia da misurare lo si può ricondurre al concetto di "Efficacia quantitativa" (efficacia interna) ponendo in relazione, nell'ambito dell'obiettivo di PDO, quanto prodotto con quanto previsto.

In questo caso il concetto di "Target" assume un'importanza notevole diventando elemento di confronto nella composizione dell'indicatore. Target potrà significare, ad esempio, ove possibile, la media quantitativa realizzata nel triennio precedente al periodo di rilevazione, in questo senso la formula di base con cui calcolare l'indicatore di efficacia si può così esprimere:

INDICATORE DI EFFICACIA QUANTITATIVA:

Risultati Conseguiti (unità di servizio e/o prodotto realizzate)

Target

Altro aspetto di efficacia molto importante è costituito, nell'ambito del perseguimento di obiettivi di processo, ove per questi siano monitorate le istanze lavorate nonché i tempi di lavorazione delle stesse, il rispetto dei tempi stessi di lavorazione rispetto a quanto previsto dalle leggi nell'ambito dei processi/procedimenti amministrativi con diretta rilevanza verso il cliente esterno.

I dati elementari che andranno a costruire l'indicatore potranno essere i seguenti:

- A - Giorni Teorici previsti dalla legge;
- B - Totale giorni effettivi di lavorazione;
- C - Totale giorni di sospensione della lavorazione;
- D - N. istanze chiuse.

L'indicatore potrà essere modulato nelle due seguenti viste:

- E - Giorni medi lavorati (B-C)/D
- F - Efficacia in valore assoluto (A-E)
- G - Efficacia percentuale (F/A)*100

L'indicatore misura il tempo medio di tutte le istanze lavorate e lo confronta con il valore standard (Target).

Considerando il Sistema di misurazione della performance come un sistema aperto ed un percorso in costante evoluzione, nel tempo verranno attivati, in relazione alle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili, nonché alle aspettative politiche e gestionali di risultato attese, ulteriori indicatori di efficacia più rivolti verso l'esterno atti a valutare l'impatto dei comportamenti e delle scelte dell'ente nei confronti del proprio bacino d'utenza (indicatori di gradimento, di qualità percepita, di grado di soddisfazione dei bisogni nonché di impatto sociale delle politiche attivate).

Indicatori di Efficienza:

L'Efficienza rappresenta una condizione interna di razionalizzazione dei fattori produttivi al fine di ottimizzarne l'impiego per perseguire e raggiungere determinati obiettivi.

Come primo approccio a tale aspetto organizzativo si è pensato di sfruttare le rilevazioni e raccolte di dati già in possesso dell'amministrazione andando a comporre i seguenti indicatori specifici:

Indicatore di efficienza tecnica (produttività): esprime la capacità di raggiungere il massimo output (servizi e/o prodotti realizzati) con l'impiego delle risorse umane a disposizione (fattore produttivo storicamente ben analizzato).

INDICATORE DI EFFICIENZA TECNICA (PRODUTTIVITA')

Servizi e/o prodotti realizzati
----- - TARGET
Somma(ore_scatem)

dove il "TARGET" rappresenta il livello di efficienza tecnica raggiunto nel periodo precedente di riferimento (quadrimestre, anno, triennio)

Indicatore di Efficienza gestionale o economica: affianca al concetto sopra espresso di efficienza tecnica il costo dell'approvvigionamento del fattore produttivo.

INDICATORE DI EFFICIENZA GESTIONALE O ECONOMICA

Somma(ore_scatem)*Costo_orario(ore_scatem)
----- - TARGET
Servizi e/o prodotti realizzati

dove il "TARGET" rappresenta il livello di efficienza gestionale raggiunto nel periodo precedente di riferimento (quadrimestre, anno, triennio)

Segue un esempio di cruscotto per ognuna delle tre tipologie:

RILEVAZIONE: 04-2011
AZIONE: abcdefg

Efficacia

N° gg di sfornamento	33
N° di istanze fuori tempo	6
N° di istanze chiuse	50
N° di istanze ancora aperte	20

RILEVAZIONE: 04-2011
OBIETTIVO PDO: 12345

Efficacia

N° azioni efficaci	5
N° di azioni totali	7

RILEVAZIONE: 04-2011
AZIONE: abcdefg

Efficienza Tecnica

Periodo 1	23,2
Periodo 2	21,3
Periodo 3	25,4
Periodo 4	29,1

RILEVAZIONE: 04-2011
OBIETTIVO PDO: 12345

Efficienza Tecnica

Periodo 1	22,1
Periodo 2	21,6
Periodo 3	23,1
Periodo 4	32,1

RILEVAZIONE: 04-2011
AZIONE: abcdefg

Efficienza Gestionale

Periodo 1	23,2
Periodo 2	21,3
Periodo 3	25,4
Periodo 4	29,1

RILEVAZIONE: 04-2011
OBIETTIVO PDO: 12345

Efficienza Gestionale

Periodo 1	22,1
Periodo 2	21,6
Periodo 3	23,1
Periodo 4	32,1

TARGET

Il target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. L'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche - Delibera 89/2010)

I target possono essere di miglioramento o di mantenimento. Per le finalità del miglioramento continuo e per la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi, i target di miglioramento possono riguardare alcuni obiettivi strategici, mentre per i restanti obiettivi deve essere garantito il rispetto di valori standard o dati storici ricavati dalle tendenze riferite almeno al triennio precedente, se disponibile, o a valori di riferimento derivanti da comparazioni con amministrazioni analoghe.

Oltre ai valori degli indicatori adottati l'Organismo Indipendente di Valutazione utilizzerà i dati risultanti dalle relazioni che il Direttore Generale e i Dirigenti trasmetteranno in occasione dei report periodici e a fine esercizio con le descrizioni dell'andamento delle attività utili a completare il quadro valutativo.

INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO E PROCESSI

Il terzo elemento del Sistema di misurazione della performance è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità.

Il sistema informativo esistente nell'Ente costituisce garanzia di integrità referenziale dei dati raccolti e con il sistema di data warehouse (business intelligence) i dati raccolti vengono opportunamente elaborati e vengono utilizzati per supportare concretamente - sulla base di dati attuali - le decisioni sia politiche che direzionali (capire l'andamento delle performance, generare stime previsionali, ipotizzare scenari futuri e future strategie di risposta).

Le fonti informative sono prevalentemente interne, provenienti dai sistemi informativi dell'ente (LIBRA-Contabilità, LIBRA-PC, PERSEO, KRONOS, Procedura Scarico Tempi i più importanti) ed integrate tra loro secondo le esigenze.

In senso più ampio potranno essere utilizzate informazioni provenienti da fonti esterne come esigenze del territorio, degli stakeholder di riferimento, trend tecnologici o culturali ecc...

I Dirigenti costituiscono a loro volta elemento di garanzia sugli aspetti quantitativi e qualitativi dei dati raccolti, mentre l'Ufficio di Controllo e la Direzione Generale costituiscono elemento di garanzia rispetto al confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati raccolti, alla loro tracciabilità ed integrità (impossibilità di manipolazione dei dati raccolti).

La profondità dell'analisi per indicatori nell'ambito della realizzazione degli Obiettivi di PDO, tramite i diversi elementi di riferimento, potrà, secondo le necessità ed opportunità informative e gestionali, essere implementata nel periodo di legislatura di riferimento.

L'attivazione di un sistema di questo tipo presuppone il coinvolgimento attivo e responsabile di tutta la struttura amministrativa, tecnica, gestionale in genere dell'Amministrazione, nonché l'attivo coinvolgimento del Ruolo Politico in ogni suo aspetto.

Il Presidente, la Giunta ed il Consiglio non rappresentano i meri destinatari delle informazioni raccolte ed elaborate ma assumono essi stessi un ruolo attivo nella proposizione continua di una vision del fare orientata al soddisfacimento dei mutevoli

bisogni di un bacino d'utenza sempre più consapevole degli sforzi che l'Amministrazione, pur operando con vincoli legislativi e di bilancio sempre più pressanti, mette in campo senza remore e nella massima trasparenza possibile.

E' in questo senso che vanno valutati i diversi livelli di interrelazione tra le diverse componenti dell'Amministrazione avendo riguardo al contempo sia al processo di acquisizione dei dati (le fonti informative tecniche - LIBRA-PC, LIBRA-FINANZIARIA, Procedura dello Scarico dei Tempi sugli Obiettivi di PDO, Gestionale delle Presenze e Assenze, Analisi degli Stipendi del personale, Fogli di lavoro Excell ed Access gestiti direttamente dall'Ufficio di Controllo e/o indirettamente dai Servizi ed Uffici dell'Amministrazione), sia alle modalità di analisi e rappresentazione degli stessi.

L'Amministrazione, nei vari anni, si è dotata di un sistema avanzato di gestione delle informazioni - S.PR.I.G. (Sistema per la PRogrammazione Integrata e la Gestione del territorio) - basato sulla tecnologia dei Datawarehouse Territoriali (DWHT).

E' con l'applicazione di tale sistema e con l'estensione dello stesso alle tematiche della Pianificazione Strategica e del Controllo di Gestione che si potrà pervenire ad una corretta ed efficace rappresentazione delle dinamiche organizzative e gestionali che sottostanno alle scelte, anche più operative, dell'azione amministrativa dell'ente.

4) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Sulla base dei risultati della misurazione della performance organizzativa l'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto dell'Ufficio di Controllo, procede alla valutazione dell'azione dell'Ente nel suo complesso (livello strategico generale) e alla valutazione della performance organizzativa di ogni singolo Servizio provinciale e delle distinte unità organizzative (livello strategico settoriale).

L'ENTE NEL SUO COMPLESSO

La valutazione è effettuata dall'O.I.V. a seguito di una ponderazione complessiva delle risultanze della misurazione degli elementi considerati, anche sulla base della documentazione fornita dalla Direzione Generale, dall'Ufficio di Controllo e dai Servizi di Staff.

La valutazione consiste in un giudizio motivato contenuto in un'apposita relazione presentata al Presidente e alla G.P. entro il 15 marzo.

Il giudizio viene espresso anche in termini percentuali.

I SERVIZI E LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

A ciascuno degli elementi considerati è attribuito un punteggio corrispondente al peso assegnato.

I punteggi sono attribuiti sulla base delle risultanze della misurazione secondo la metodologia adottata dall'O.I.V..

L'O.I.V. può valorizzare, in termini di punteggio aggiuntivo, aspetti particolari della performance organizzativa ovvero correggere eventuali effetti distortivi della trasposizione meccanicistica dei punteggi.

Il punteggio complessivo è accompagnato da una breve relazione dell'O.I.V. ed è trasmesso al Presidente e alla G.P. unitamente alla valutazione dell'Ente nel suo complesso, nonché al Dirigente o responsabile interessato.

- 5) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI (Deliberazione G.P. n. 13877/64 del 15/2/2011, Deliberazione G.P. n. 94018 del 27/9/2011, Deliberazione G.P. n. 71904/294 del 17/7/2012 e Deliberazione G.P. n. 96637/256 del 26/6/2013)**
- 6) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITA' (Deliberazione G.P. n. 13878/65 del 15/2/2011, Deliberazione G.P. n. 71911/295 del 17/7/2012 e Deliberazione G.P. n. 105722 del 16/7/2013)**
- 7) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI (Deliberazione G.P. n. 48640/216 del 3/5/2011, Deliberazione G.P. n. 71911/295 del 17/7/2012 e Deliberazione G.P. n. 105722 del 16/7/2013)**

8) IL SISTEMA PREMIANTE

Il sistema premiante è un componente essenziale del ciclo di gestione della performance in quanto concorre con gli altri sistemi gestionali ad assicurare elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni svolte e dei servizi resi dall'Ente favorendo il miglioramento continuo.

Analogamente al settore privato (dove ha la finalità di rendere maggiore la quantità di ricchezza a disposizione sia dei lavoratori che dell'impresa) il sistema premiante deve far sì che agli oneri per gli incentivi corrisponda un incremento qualitativo delle funzioni e dei servizi di equivalente valore.

Il sistema premiante non ha però soltanto la funzione, tipica del sinallagma contrattuale, di remunerare equamente i lavoratori a fronte del loro impegno e dei risultati conseguiti, aggiuntivi rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa, bensì anche di orientare i lavoratori verso gli obiettivi dell'Ente, di aumentare il loro senso di appartenenza e di condivisione dei valori dell'amministrazione, di coinvolgerli nei risultati valorizzando il merito individuale e di gruppo secondo criteri di selettività e logiche meritocratiche.

Il sistema premiante deve altresì contribuire a garantire la trasparenza dell'operato dell'amministrazione.

La finalità ultima, alla quale ogni altro scopo è strumentale, è quella di migliorare la qualità dei servizi offerti e di assicurare elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi resi.

Gli strumenti per premiare il merito e per valorizzare la professionalità del personale possono avere natura essenzialmente economica (incentivi, premi e progressioni economiche) o altro carattere (attribuzioni di incarichi e responsabilità, accesso a percorsi di alta formazione).

I premi di tipo economico possono essere collegati alla performance organizzativa (produttività collettiva) o alla performance individuale (produttività individuale, progetti speciali, obiettivi individuali, ecc.) ma di norma sono correlati alla realizzazione di obiettivi.

Sono pertanto parti integranti del sistema premiante:

- ✓ LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
- ✓ L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI
- ✓ IL COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI E INCENTIVI E RIPARTIZIONE DELLE RISORSE PER GLI INCENTIVI
- ✓ IL MONITORAGGIO DELL'ATTIVITÀ SVOLTA PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI
- ✓ LA RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI RAGGIUNTI (RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI TARGET PREDEFINITI)
- ✓ L'EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI

-LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi sono definiti dal Consiglio Provinciale e dalla Giunta Provinciale secondo le rispettive competenze attraverso l'approvazione del Piano Generale di Sviluppo (PGS) (o di un analogo piano strategico generale, ovvero al programma approvato contestualmente al Bilancio di previsione), del Bilancio di previsione e degli altri atti di programmazione economico-finanziaria, del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) che nel loro insieme costituiscono il Piano della Performance (in merito al quale si rinvia al capitolo 1).

Gli obiettivi di produttività e/o di miglioramento¹⁰ al cui conseguimento è correlata l'erogazione di incentivi economici o, comunque, di premi possono essere connessi alla performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso, ovvero alla performance organizzativa delle singole unità organizzative o alla performance individuale o di gruppo, nonché a progetti affidati a singoli o a gruppi anch'essi finalizzati a realizzare significativi miglioramenti delle attività e dei servizi provinciali, all'attivazione di nuovi servizi o all'ampliamento dei servizi erogati.

Agli obiettivi sono abbinati appositi indicatori di facile comprensione e trasformabili in valori misurati idonei a rendere leggibili e comprensibili i risultati.

La definizione degli obiettivi è un percorso integrato che traduce le finalità strategiche generali in interventi specifici tenendo conto delle reali possibilità operative dell'Ente e delle risorse finanziarie disponibili o acquisibili.

Gli obiettivi devono essere rilevanti e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.

¹⁰ *Tratto dall'art. 1 CCDI 28/12/2009* L'art. 37 del CCNL 22/1/2004 specifica che per "effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi" deve intendersi un "risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa".

Questa importante specificazione si aggiunge alla prescrizione contenuta nel 2° comma del sopracitato art. 37 secondo il quale i compensi devono essere corrisposti " ... in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti".

Nel PEG-PDO sono espressamente evidenziati gli obiettivi che costituiscono "effettivi incrementi della produttività" e di "miglioramento quali-quantitativo dei servizi"; tali obiettivi devono consistere in attività ulteriori e/o diverse rispetto ai normali programmi di lavoro e devono pertanto fornire un "risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa".

Nel PDO sarà possibile distinguere fra ciò che rientra nel concetto di "normale prestazione lavorativa" e quello che invece ha la finalità di incrementare e/o migliorare le "normali prestazioni".

Come tutti gli strumenti di programmazione anche il PEG/PDO è soggetto a modificazioni nel corso dell'esercizio. Così potrà accadere che un obiettivo di miglioramento non possa essere raggiunto a causa di un incremento delle pratiche ordinarie ("normali"): in questo caso andrà apportata una variazione che registrerà il mutamento dell'obiettivo collegato ai compensi incentivanti.

E' ovvio che tali compensi non potranno essere corrisposti se non sarà conseguito sia un livello predeterminato degli obiettivi connessi alla "normale prestazione lavorativa", sia degli obiettivi correlati ad "incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi".

L'individuazione degli obiettivi di "incremento/miglioramento" ai fini dei compensi incentivanti "ordinari" dovrà essere distinta rispetto a quella relativa agli eventuali obiettivi di miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi correlati alle risorse aggiuntive ex art. 15 c. 5 CCNL 1/4/99, approvati dalla Giunta Provinciale su proposta del Segretario e Direttore Generale, previo esame congiunto con il Dirigente del Servizio Affari Generali e Istituzionali e Risorse Umane e Organizzazione e confronto con la RSU.

- L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'assegnazione degli obiettivi avviene a conclusione della fase di definizione, di norma entro il 31 gennaio, e consiste nella comunicazione ai dirigenti e ai responsabili di ciascuna struttura organizzativa del piano annuale di lavoro, dei risultati attesi (target), degli indicatori e dei premi eventualmente previsti.

I dirigenti e gli altri responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia provvedono a ripartire gli obiettivi fra i rispettivi collaboratori attribuendo compiti, incarichi e responsabilità specifiche in coerenza con quanto previsto dal P.D.O. e dagli altri atti programmatori.

Ai dirigenti compete l'adozione delle misure organizzative ritenute necessarie al raggiungimento degli obiettivi tenuto conto che, ai sensi dell'art. 107 c. 3 del D.Lgs. n. 267/2000 ai dirigenti spettano tutti i compiti di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti dagli organi politici.

I dirigenti e gli altri responsabili si assicureranno (anche mediante apposite istruzioni operative, riunioni o incontri individuali) che gli obiettivi siano ben compresi dai collaboratori e che il contributo di ciascuno sia adeguatamente circostanziato.

- IL COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI E INCENTIVI E RIPARTIZIONE DELLE RISORSE PER GLI INCENTIVI

Per quanto concerne il collegamento tra obiettivi e incentivi si fa riferimento ai sistemi di valutazione dei dirigenti, delle P.O./A.P. e del personale di cui ai precedenti punti 5, 6, 7.

La quantificazione delle risorse da destinare agli incentivi è effettuata, per i dipendenti, secondo quanto previsto dall'art. 1 del CCDI 28/12/2009¹¹.

¹¹ *Tratto dall'art. 1 del CCDI 28/12/2009* La quantificazione dei budget per Servizio avverrà sulla base del personale in servizio assegnato con il quadro di assegnazione annuale in proporzione al periodo di lavoro effettivamente prestato dal personale assunto in ruolo in corso d'anno a fronte di posti vacanti previsti dal quadro di assegnazione, anche come modificato durante l'anno.

La determinazione definitiva dei budget sarà pertanto effettuata entro il mese di novembre.

Per il calcolo dei budget di servizio sono assegnati a ciascuna categoria i seguenti coefficienti:

- a = 120
- b = 140
- b3 = 150
- c = 160
- d = 180
- d3 = 190

Nei coefficienti B3 e D3 sono conteggiati i lavoratori che appartengono al corrispondente percorso economico, sia che tale appartenenza sia dovuta a primo inquadramento a seguito dell'applicazione del CCNL 31.3.99, sia che derivi da acquisizione successiva per progressione orizzontale o concorso pubblico.

L'integrazione del fondo delle risorse decentrate variabili ex art. 15 c. 1 lettera d) CCNL 1/4/99 (come sostituito dall'art. 4 c. 4 CCNL 5/10/2001), con riferimento alle "convenzioni con soggetti pubblici e aggiuntivi rispetto a quelli ordinari", da destinare alla produttività collettiva dei Servizi che hanno realizzato le relative attività, è determinata ogni anno in misura pari al 50% delle somme incassate, detratte eventuali somme corrisposte a titolo di rimborso spese specificatamente documentate.

- IL MONITORAGGIO DELL'ATTIVITÀ SVOLTA PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI

Il monitoraggio in corso d'esercizio è una fase del ciclo di gestione della performance di grande importanza.

La ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi è formalizzata attraverso report periodici nei quali si dà conto degli stati di avanzamento degli obiettivi, dell'andamento della performance e degli eventuali interventi correttivi necessari per recuperare gli scostamenti riscontrati.

I dirigenti e i responsabili sono comunque tenuti ad effettuare un monitoraggio continuo e a tenere costantemente informati i collaboratori sull'andamento delle attività e degli indicatori cercando di rafforzare l'aspetto motivazionale del sistema.

I dirigenti indicano, a tal fine, assemblee di servizio che costituiscono uno dei momenti più significativi di partecipazione attiva e responsabile dei lavoratori all'organizzazione del lavoro: durante gli incontri il personale può esprimere proposte e osservazioni sui piani di lavoro, sulle procedure e sui miglioramenti da apportare alle stesse, sulla distribuzione dei compiti e su ogni altra questione riguardante la gestione e l'organizzazione del lavoro.

La conoscenza e la partecipazione sono altresì essenziali per i risvolti in tema di trasparenza, legalità e benessere organizzativo.

- LA RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI RAGGIUNTI (RISULTATO OTTENUTI RISPETTO AI TARGET PREDEFINITI)

Il rendiconto fornisce la dimostrazione dei risultati della gestione sia attraverso la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, sia sotto il profilo economico e finanziario.

Ai lavoratori offre un riscontro sui risultati conseguiti che consente loro di valutare non solo l'effetto sui premi, bensì anche di apprezzare il valore del contributo offerto alla performance organizzativa rafforzando il senso di appartenenza e stimolandone l'impegno.

La rendicontazione è inoltre indispensabile per garantire la massima trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti gli andamenti gestionali e i risultati della misurazione e valutazione.

La rappresentazione a consuntivo dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti, viene realizzata mediante la redazione di un'apposita "Relazione sulla Performance". La Relazione sulla performance è costituita da un insieme di atti e documenti, fra loro connessi e integrati, giudicati nel complesso idonei a dimostrare la rispondenza dei risultati agli obiettivi predeterminati.

La Relazione sulla performance della Provincia di Forlì-Cesena si compone dei seguenti elementi:

- 1 - report finali stilati dai Dirigenti e dalle altre figure di responsabili della gestione (Posizioni Organizzative e Alte Professionalità);
- 2 - dati rilevati e analisi svolte dall'Ufficio di Controllo;
- 3 - relazioni dell'O.I.V. che completano l'aggregato documentale rendicontale e tengono luogo della validazione in quanto accertano il grado di rispondenza dei risultati agli obiettivi autorizzando o meno l'applicazione dei sistemi premianti.

Il perfezionamento della Relazione può avvenire in fasi successive al fine di consentire l'applicazione dei sistemi premianti in tempi diversi, prima per i dipendenti e le P.O./A.P., e, successivamente, per l'erogazione della retribuzione di risultato dei Dirigenti.

Resta fermo, agli effetti dell'applicazione dei sistemi premianti per i dipendenti e P.O./A.P., che la Relazione dovrà risultare completa di tutti gli elementi sopraindicati ad eccezione della parte relativa alla valutazione individuale dei dirigenti che potrà aggiungersi in un secondo tempo e comunque prima dell'erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti.

Sia la prima Relazione sulla performance, valida per la corresponsione dei premi ai dipendenti e P.O./A.P., sia la Relazione finale completa della parte relativa alla valutazione individuale dei Dirigenti sono sottoposte per l'approvazione alla Giunta Provinciale e successivamente pubblicate sul sito web dell'Ente.

Della Relazione finale completa è data comunicazione al Consiglio Provinciale.¹²

- L'EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI

La determinazione definitiva dei budget di Servizio avviene sulla base dei risultati conseguiti, accertati dall'Organismo Indipendente di Valutazione con le modalità previste.

Il fondo per gli incentivi da erogarsi in rapporto alla performance organizzativa è confermato integralmente a condizione che la percentuale di realizzazione degli obiettivi programmati sia non inferiore all' **85 %**¹³, ovvero al valore più elevato fissato dalla Giunta Provinciale. Qualora invece tale percentuale sia < all' **85 %**¹³ (o al diverso valore fissato dalla G.P.), il budget dei Servizi interessati sarà decurtato in misura corrispondente al valore degli obiettivi non raggiunti o parzialmente raggiunti.

La G.P. può modificare, sentite la RSU e le OO.SS., la percentuale minima fissata anche in relazione al grado di affidabilità dei parametri e degli strumenti di misurazione degli obiettivi riscontrata nel corso dell'esercizio.¹⁴

Ai fini della determinazione dei compensi individuali si fa riferimento a quanto previsto dai sistemi di valutazione.

Per quanto non disciplinato dal presente atto e da quelli ivi richiamati, si rinvia alle norme di legge, ai regolamenti dell'Ente, alle disposizioni dei contratti collettivi nazionali e decentrati vigenti in quanto applicabili nonché ad altri atti e provvedimenti adottati dall'Amministrazione.

¹² Il presente testo da "La rappresentazione a consuntivo ... " è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 70616 del 17/7/2012. Il testo precedente era il seguente: *Le relazioni dell'O.I.V. sulla performance organizzativa unitamente ai report finali della gestione stilati dai dirigenti e dai responsabili e al referto del controllo di gestione costituiscono la "Relazione sulla Performance".*

¹³ Tale percentuale è stata fissata con deliberazione G.P. n. 92624/349 del 7/10/2014. In precedenza con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013 era stato portato all'82%. In precedenza era l'80%.

¹⁴ Il presente paragrafo è stato aggiunto con deliberazione G.P. n. 70616 del 17/7/2012.