



PROVINCIA DI FORLÌ'- CESENA

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

Rev. 6 del 22/12/2017

(Decreto presidenziale n. 32456/127 del 22/12/2017)

INDICE

1) PIANO DELLA PERFORMANCE.....	pag. 2
2) SISTEMA DI MONITORAGGIO E REVISIONE	pag. 8
3) SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (CONTROLLO STRATEGICO).....	pag. 9
4) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, DELLE P.O. E A.P., DEI DIPENDENTI E DEL SEGRETARIO GENERALE	pag. 13
5) IL SISTEMA PREMIANTE	pag. 14

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, 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, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati nella relativa rendicontazione di fine esercizio e successivamente validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009;
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 dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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 Qualità¹ e il miglioramento continuo;

¹ Nel 2012, tenuto conto del processo di riforma riguardante le province e dei pesanti tagli al bilancio dell'Ente, la Giunta ha deciso di sospendere il rinnovo della certificazione di qualità. Nonostante la sospensione, nella gestione Interna si è deciso di proseguire l'utilizzo del software e delle procedure del S.G.Q. Negli anni successivi il permanere di una situazione di incertezza sul futuro dell'ente, l'aggravarsi delle difficoltà finanziarie hanno determinato progressivamente l'impossibilità di assicurare l'attuazione completa del S.G.Q.. Nel 2016 l'applicazione del Sistema è stata possibile solo in parte.

- 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. 33;
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione previsto dall'art. 1 comma 8 della L. n. 190/2012.

Il ciclo di gestione della performance è sottoposto annualmente ad una verifica il cui iter si conclude con l'approvazione delle occorrenti modifiche o con la presa d'atto che non sono necessari aggiornamenti, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

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 articolato nei seguenti ambiti:

- a) **POLITICO - STRATEGICO**, a valenza pluriennale, composto dal Programma di Governo (PDG)², contenente le Linee Programmatiche riguardanti le azioni relative alle attività amministrative da realizzare e i progetti relativi a specifiche finalità da svolgere nel corso del mandato, e dal Documento Unico di Programmazione (DUP);
- b) **ECONOMICO - FINANZIARIO**, a valenza pluriennale ed annuale, composto dal DUP, dal Bilancio di previsione armonizzato e dagli altri documenti allegati al bilancio (in particolare la Nota integrativa, il Programma triennale delle opere pubbliche, l'elenco annuale e il Piano triennale degli investimenti);
- c) **OPERATIVO - GESTIONALE**, a valenza annuale, composto dal Piano esecutivo di gestione (PEG) e dal Piano dettagliato degli obiettivi (PDO);
- d) **RICOGNITORIO - COMUNICATIVO**, a valenza annuale ed in parte pluriennale, composto dal Rendiconto di bilancio e dalla Relazione al consuntivo.

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;

² A seguito della riforma degli organi di governo della Provincia, operata con la Legge n. 56/2014, il documento politico-strategico di riferimento è costituito dal DUP.

- 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 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 ed i connessi Obiettivi Strategici previsti nella sezione strategica del Documento Unico di Programmazione vengono tradotti in attività, opere e interventi specifici nel PDO in modo da garantire la massima trasparenza del sistema.

In questa logica 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 Governo² ed avendo a riferimento le linee programmatiche in esso contenute, si provvede alla formulazione ed implementazione del Documento Unico di Programmazione, il quale diventa strumento attivo di analisi delle scelte che viene monitorato in itinere con report 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 attraverso il collegamento dei massimi documenti di Pianificazione (Programma di Governo e DUP) con il momento più operativo dell'intero processo, ovvero la definizione degli Obiettivi da assegnare alla struttura.

Il DUP già si articola in Obiettivi Strategici (sezione operativa) ed Obiettivi Operativi (sezione operativa) che ben si collocano come momento di raccordo tra la Pianificazione Strategica e la Programmazione Gestionale delle attività.

Agli Obiettivi Strategici ed agli Obiettivi Operativi viene quindi associato il Piano Dettagliato degli Obiettivi avente una chiave di lettura volta ad una puntuale analisi di processo.

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 DUP, 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 Documento Unico di Programmazione, Bilancio di previsione, 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.

Alle Missioni e ai Programmi del Documento Unico di Programmazione devono essere associate le risorse finanziarie specifiche che, unitamente alle risorse umane e strumentali, dovranno risultare idonee al miglior perseguimento possibile degli stessi.

I successivi passaggi relazionali del processo di programmazione strategica vedono l'alimentazione coordinata dei documenti più strettamente contabili ovvero il Bilancio di previsione i cui stanziamenti hanno carattere autorizzatorio e costituiscono limite agli impegni di spesa.

Il Bilancio di Previsione individua in entrata e in spese le risorse finanziarie che dovranno alimentare il processo decisionale dell'azione amministrativa del nostro Ente volto al perseguimento delle Missioni e dei Programmi espressi nel DUP 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 vengono aggiornati, monitorati e confrontati gli indicatori finanziari di bilancio volti a verificare, nel tempo:

1. l'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 dal Presidente 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. 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 dal Presidente Provinciale ai Dirigenti che, nell'ambito della loro autonomia gestionale dovranno organizzare, armonizzare e finalizzare la gestione ai fini del raggiungimento degli specifici obiettivi 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 dal Presidente 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 nelle Missioni e nei Programmi del DUP; la rilevazione di appositi indicatori garantisce l'integrità dell'intero processo.

Di seguito viene riportato lo schema di sintesi del processo di Pianificazione Strategica con particolare riferimento alle singole parti logiche che compongono il Documento Unico di Programmazione.

Documento Unico di Programmazione

Missione

Programma

**Obiettivo
Strategico**

**Obiettivo
Operativo**

**PEG
PDO**

Contenuti:

- descrizione
- motivazione
- attori coinvolti
- tempi di avvio/completamento
- "Programmi" collegati
- "Peso" su attuazione DUP
- Indici/Indicatori di attuazione⁽¹⁾

Contenuti:

- descrizione
- motivazione
- attori coinvolti
- tempi di avvio/completamento
- "Obiettivi Strategici" collegati
- "Peso" su attuazione Missione
- Indici/Indicatori di attuazione⁽²⁾

Contenuti:

- descrizione
- motivazione
- attori coinvolti
- tempi di avvio/completamento
- "Obiettivi Operativi" collegati
- "Peso" su attuazione Programma
- Indici/Indicatori di attuazione⁽³⁾

Contenuti:

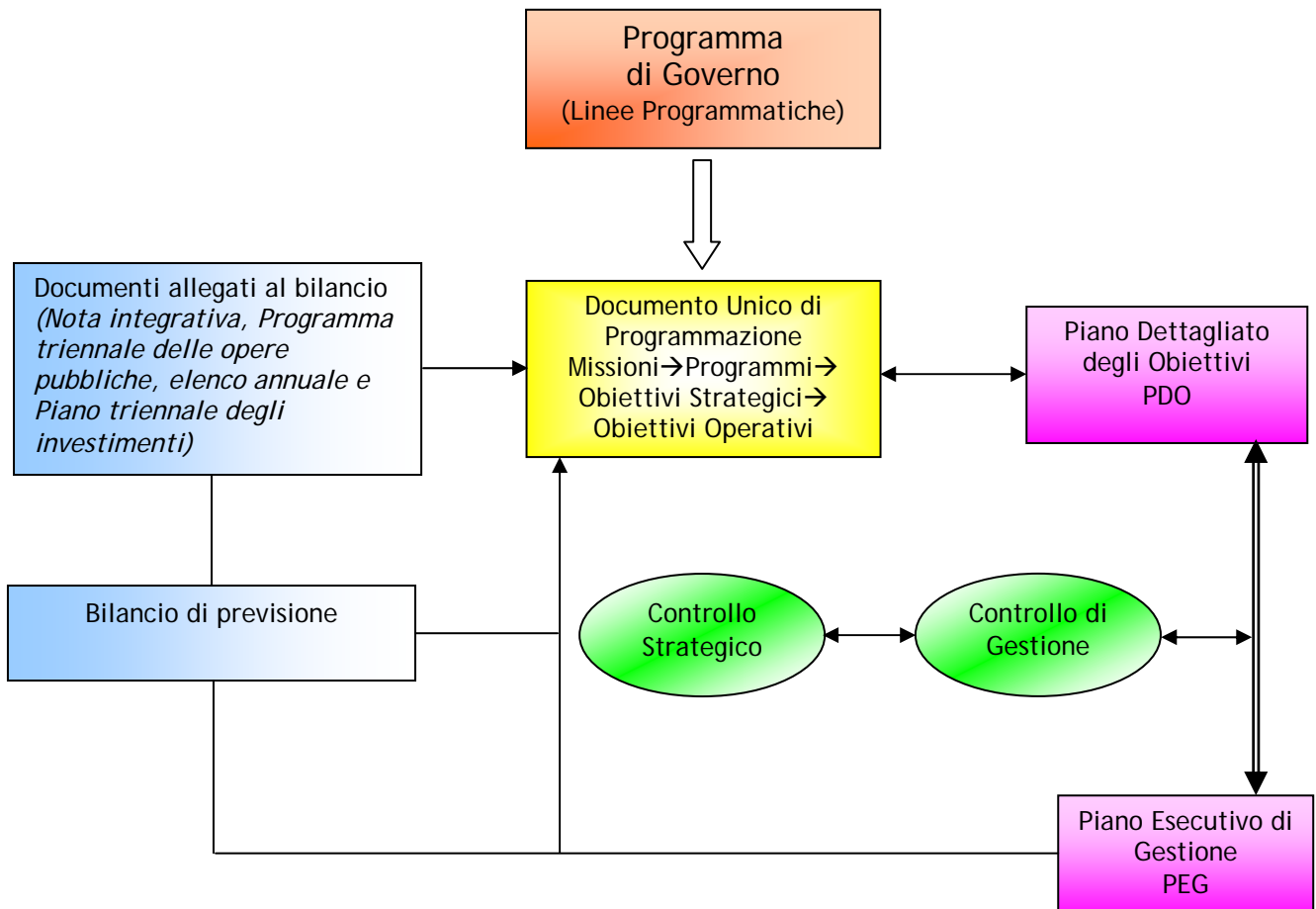
- descrizione
- motivazione
- attori coinvolti
- tempi di avvio/completamento
- Obiettivi di PDO collegati
- "Peso" su attuazione Obiettivo Strategico
- Indici/Indicatori di attuazione⁽⁴⁾



- (1) Misurati come grado di completamento dei relativi "Programmi"
- (2) Misurati come grado di completamento dei relativi "Obiettivi Strategici"
- (3) Misurati come grado di completamento dei relativi "Obiettivi Operativi"
- (4) Misurati come grado di completamento dei relativi Obiettivi di PDO

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 Segretario Generale o Direttore Generale se nominato, 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 Segretario Generale o Direttore Generale se nominato, e all'O.I.V.

I Dirigenti e Responsabili di P.O. redigono al termine del 1° e del 2° quadrimestre delle relazioni sull'attività svolta e sui risultati conseguiti con riferimento al PEG-PDO (report quadrimestrale).

Il personale dipendente collabora attivamente al monitoraggio 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 Segretario Generale o Direttore Generale se nominato, e i Dirigenti propongono al Presidente gli interventi correttivi al Piano della Performance ritenuti necessari in corso di esercizio.

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 Governo 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 indicatori³ prescelti e, tramite essi, i target⁴ fissati e i dati (consuntivi) che rappresentano la prestazione effettivamente ottenuta avvalendosi di un'apposita infrastruttura di supporto⁵.

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 previsti dal Documento Unico di Programmazione, 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, interni ed esterni, delle attività e dei Servizi provinciali;
3. ai Risultati del riesame da parte della Segreteria Generale sul Sistema di Gestione della Qualità⁶;
4. al conseguimento di particolari obiettivi trasversali all'Ente (art. 15 comma 5 CCNL) 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;

³ 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.

⁴ Il target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero l'obiettivo-valore desiderato in corrispondenza di una attività o processo.

⁵ 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.

⁶ Vedi nota 1.

5. al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, in particolare attraverso la rendicontazione dell'attività del CUG;
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 sezione, come certificato nell'apposita relazione annuale sullo stato di attuazione predisposta dal Segretario Generale in qualità di referente.

I risultati della rilevazione di cui al punto 2) sono pubblicati annualmente sul sito dell'Ente.

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. ai risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari, interni ed esterni, delle attività e dei Servizi provinciali;
3. alle risultanze del Sistema Gestione Qualità⁷;
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 di valenza generale;
5. all'attuazione degli obblighi di trasparenza e pubblicità, nonché delle altre iniziative e misure adottate per la prevenzione della corruzione.

Per quanto concerne la realizzazione degli obiettivi del PDO sono individuati appositi indicatori e target (valore del risultato atteso/desiderato di un obiettivo).

La misurazione della performance nei diversi periodi sarà ottenuta confrontando il valore di consuntivo dei singoli indicatori con i relativi valori target.

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 CIVIT (ora ANAC), 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.

⁷ Vedi nota 1.

INDICATORI

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

Indicatori di Efficacia;
Indicatori di Efficienza.

Indicatori di Efficacia:

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

L'efficacia viene misurata 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.

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.

Riguardo a tale aspetto organizzativo, vengono misurati i tempi (giorni) di realizzazione delle fasi (azioni) dell'obiettivo di PDO, in relazione ai termini previsti.

La percentuale di realizzazione dell'obiettivo di PDO viene così determinata calcolando la media ponderata fra la percentuale di attuazione delle fasi dell'attività (azioni) e la percentuale di attuazione degli indicatori collegati all'attività stessa, in base alle rispettive pesature stabilite dall'OIV:

$$\% \text{ realizz. Obiettivo} = \frac{(\% \text{ attuaz. fasi} \times \% \text{ peso fasi}) + (\% \text{ attuaz. indicatori} \times \% \text{ peso indicatori})}{100}$$

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 (CIVIT (ora ANAC) - Delibera 89/2010)

Oltre ai valori degli indicatori adottati l'Organismo Indipendente di Valutazione utilizzerà i dati risultanti dalle relazioni che il Segretario Generale o Direttore Generale se nominato, 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, i quali 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 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..., nonché dai risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari, interni ed esterni, delle attività e dei Servizi provinciali.

I Dirigenti costituiscono a loro volta elemento di garanzia sugli aspetti quantitativi e qualitativi dei dati raccolti, mentre l'Ufficio di Controllo e il Segretario Generale o il Direttore Generale se nominato, 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, il Consiglio e l'Assemblea dei Sindaci 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- Contabilità, 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.

4) LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, DELLE P.O. E A.P., DEI DIPENDENTI E DEL SEGRETARIO GENERALE

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 Segreteria 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 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 unitamente alla valutazione dell'Ente nel suo complesso, nonché al Dirigente o responsabile interessato.

La valutazione della **PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI** viene effettuata con la metodologia approvata con Deliberazione G.P. n. 13877/64 del 15/02/2011 e successivamente modificata con Deliberazione G.P. n. 94018 del 27/09/2011, con Deliberazione G.P. n. 71904/294 del 17/07/2012, con Deliberazione G.P. n. 96637/256 del 27/06/2013 e da ultimo con Deliberazione G.P. n. 41193/146 del 22/04/2014, salvo ulteriori atti di adeguamento al D.Lgs. n. 74/2017.

La valutazione della **PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITA'** viene effettuata con la metodologia approvata con Deliberazione G.P. n. 13878/65 del 15/02/2011 e successivamente modificata con Deliberazione G.P. n. 71911/295 del 17/07/2012, con Deliberazione G.P. n. 105722 del 16/07/2013 e da ultimo con Deliberazione G.P. n. 41189/145 del 22/04/2014), salvo ulteriori atti di adeguamento al D.Lgs. n. 74/2017.

La valutazione della **PERFORMANCE INIDIVIDUALE DEI DIPENDENTI** viene effettuata con la metodologia approvata con Deliberazione G.P. n. 48640/216 del 03/05/2011 e successivamente modificata con Deliberazione G.P. n. 71911/295 del 17/07/2012, con Deliberazione G.P. n. 105722 del 16/07/2013 e da ultimo con Deliberazione G.P. n. 41189/145 del 22/04/2014).

La valutazione della **PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE** viene effettuata con la metodologia approvata con Decreto presidenziale n. 68452/207 del 20/08/2015.

5) 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 dal Presidente secondo le rispettive competenze attraverso l'approvazione del Documento Unico di Programmazione (DUP), 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 miglioramento⁸ 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.

⁸ *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.

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.

- L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'assegnazione degli obiettivi, tenuto conto delle rilevazioni al 31 dicembre, avviene a conclusione della fase di definizione, di norma entro il mese di febbraio, 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.

In caso di slittamento dei termini per l'approvazione del bilancio, l'assegnazione del obiettivi è effettuata mediante un PEG-PDO provvisorio, salvo successivo aggiornamento e integrazione a seguito dell'approvazione del bilancio.

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 PDO 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 dal CCDI.

- 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 al Presidente e successivamente pubblicate sul sito web dell'Ente.

- 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' 88 %⁹, ovvero al valore più elevato fissato dal Presidente. Qualora invece tale percentuale sia < all' 88 %⁹ (o al diverso valore fissato dal Presidente), il budget dei Servizi interessati sarà decurtato in misura corrispondente al valore degli obiettivi non raggiunti o parzialmente raggiunti.

Il Presidente 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.

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.

⁹ Tale percentuale è stata fissata con Decreto presidenziale n. 50066/139 del 28/05/2015. In precedenza con deliberazione G.P. n. 92624/349 del 7/10/2014 la percentuale era dell'85%, con deliberazione G.P. n. 105732 del 16/7/2013 la percentuale era dell'82%, con deliberazione G.P. n. 70616/292 del 17/07/2012 la percentuale era fissata all'80%.