



ISTITUTO REGIONALE PER LO SVILUPPO DELLE
ATTIVITA' PRODUTTIVE
Ente Pubblico non Economico
L.R. 8/12

#innovazioneellatrasparenzaperiservizialleimprese

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE
2017-2019
-
SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa e presentazione del piano

Il Piano delle performance è un documento di programmazione e comunicazione previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, con la finalità di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'ente si è dato per il prossimo futuro garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi ed indicatori, definendo quindi gli elementi fondamentali su cui basare poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il tema della performance non è nuovo alla P.A., poiché si ritrova in numerose attività aventi lo scopo di misurare la produttività dell'Amministrazione pubblica sotto i diversi profili: dei risultati ottenuti a livello individuale ed organizzativo, della qualità dei servizi, dell'attribuzione dei compensi di risultato e/o incentivanti.

In particolare i contratti di lavoro hanno legato agli esiti della valutazione parti importanti della retribuzione, così come le decisioni inerenti l'attribuzione e la revoca degli incarichi dirigenziali e di quelli di posizione organizzativa sulla base dei criteri e procedure predeterminate dall'ente.

Nello stesso Memorandum sul lavoro pubblico, oggetto del Protocollo sottoscritto da Governo e Sindacati il 18/01/2007, si prevede la misurazione della qualità e della quantità dei servizi quale strumento attraverso cui *“valutare il conseguimento degli obiettivi delle azioni amministrative fissati in termini sia di realizzazioni e sia di effetti sul benessere dei cittadini.”*

Il Decreto Legislativo n.150 configura il ciclo di gestione della performance che raccoglie in un unico quadro le attività di pianificazione e relativa attribuzione di risorse, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione.

E' infatti il collegamento con la programmazione finanziaria e di bilancio che attribuisce concretezza e realizzabilità a siffatto percorso in quanto collega all'assegnazione di obiettivi le relative risorse. L'organo politico assume un ruolo fondamentale in tutte le fasi del ciclo di gestione, in quanto investito direttamente dalla legge (art.15) nel promuovere la cultura della responsabilità volta al miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

L'art.6 esalta questo ruolo quando attribuisce agli organi di vertice politico, con il supporto dei dirigenti, la responsabilità del monitoraggio e degli interventi correttivi.

Finalità essenziale della riforma è quella di costruire una p.a. orientata a migliorare la qualità e quantità dei servizi erogati alla cittadinanza, in una prospettiva che possa assicurare la comparabilità delle proprie attività locali in ambiti più vasti .

A tal fine, l'art.4, comma 2, lett.d) della legge delega, prevede azioni volte a promuovere la *“confrontabilità tra le prestazioni omogenee delle pubbliche amministrazioni”*.

Viene riconosciuta una posizione fondamentale nell'ordinamento delle amministrazioni pubbliche all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), al quale compete assicurare le condizioni necessarie per attuare il ciclo di gestione della performance che si conclude con la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

Questa funzione non si sostituisce però a quella dei dirigenti ai quali però spetta la valutazione dei dipendenti.

Questo documento risponde alla necessità di definire, misurare e valutare le performance delle Pubbliche Amministrazioni, affinché esse rendano conto ai cittadini delle attività svolte declinando nell'azione quotidiana la volontà espressa dal legislatore con il decreto n.150, che permette di misurare l'effettiva realizzazione della programmazione politico-strategica.

In particolare, il piano delle performance è la specificazione gestionale dei programmi in cui si articola la relazione previsionale e programmatica annessa al bilancio di esercizio.

Il piano delle performance è quindi la trasposizione nella programmazione gestionale di superiori livelli di programmazione di bilancio e di pianificazione strategica. Il che è come dire che esso traduce in obiettivi i programmi della programmazione dovendo garantire coerenza e consequenzialità al relativo processo.

I contenuti del piano della performance sono obiettivi gestionali. Obiettivi dal contenuto più o meno strategico, ma pur sempre obiettivi.

Il presente Piano contiene le componenti essenziali del ciclo della gestione della performance predisposto secondo le esigenze dell'IRSAP e soprattutto degli operatori economici operanti nelle zone industriali della Sicilia gestite da tale ente pubblico.

Programmazione, controllo e valutazione

A) Programmazione

Tra le competenze del Servizio, nell'ambito della programmazione a breve termine, di primaria importanza è il Piano delle performance (nei Comuni Piano Esecutivo di Gestione), strumento che scinde le finalità esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica in obiettivi di breve periodo e col quale l'organo esecutivo attribuisce risorse umane strumentali e finanziarie ai dirigenti responsabili dei servizi per il raggiungimento degli obiettivi, in attuazione della separazione dei poteri stabilita dalla legge.

Essendo le risorse disponibili e approntabili limitate, la sequenza programmatoria obiettivi-attività-risorse discende necessariamente dalla definizione di scale di priorità e conseguenti scelte di allocazione delle risorse.

Letto sul piano organizzativo il circuito programmatorio si traduce in un processo negoziale attraverso il quale gli organi di espressione politico-amministrativa e quelli di espressione tecnico-gestionale contrattano il livello degli obiettivi e la quantità delle risorse.

Nell'ambito della programmazione di medio termine, il Servizio svolge un ruolo di coordinamento e raccolta dati e informazioni per la costruzione del Piano triennale degli investimenti, nonché di collaborazione con l'Area Servizi Tecnici finalizzata alla stesura dello Schema del programma triennale delle Opere Pubbliche, secondo le modalità e nei termini stabiliti dall'art. 21 del D. Lgs. 50/2016 e successive modificazioni, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 15 ottobre; tale schema è soggetto a pubblicazione per almeno 60 giorni consecutivi, prima di essere approvato quale "*Programma triennale dei Lavori Pubblici*", allegato obbligatorio del Bilancio di previsione.

B) Controllo di gestione

Il Piano delle performance, utilizzato come strumento programmatorio ed organizzativo, svolge funzione di indirizzo e controllo dell'attività complessiva dell'Ente, contribuisce a sviluppare un più alto grado di collaborazione e a dirigere l'intera organizzazione verso una meta comune.

Attraverso il controllo di gestione è possibile una migliore gestione delle risorse e quindi il raggiungimento di buoni livelli di efficacia e di efficienza nella gestione dell'Ente, nonché l'attivazione di meccanismi di incentivazione della dirigenza e del personale dipendente, previsti nei contratti collettivi di lavoro, in relazione al raggiungimento dei risultati programmati.

Attraverso l'attivazione del sistema di controllo di gestione, il Servizio verifica il

grado di raggiungimento degli obiettivi formulati, dato dal rapporto tra risultato effettivo e risultato atteso, il grado di realizzazione delle attività programmate, espresso attraverso stati di avanzamento dei lavori, percentuali di attuazione dei programmi e simili, il grado di impiego delle risorse, espresso attraverso indicatori di efficienza.

Il Servizio gestisce in corso d'anno gli interventi correttivi da intraprendere a seguito del verificarsi di scostamenti tra risultati attesi e conseguiti, tra azioni programmate e realizzate, tra l'impiego delle risorse previsto e quello effettivo. Gli interventi correttivi, che trovano esplicitazione nel report di controllo infra-annuale, possono riguardare, a seconda dei casi, l'azione, la programmazione o la stessa ridefinizione degli obiettivi.

La realizzazione delle fasi di aggiustamento, allorché si sostanziano in una revisione della programmazione, e/o nella ridefinizione degli obiettivi originariamente formulati, trova altresì attuazione in corrispondenti variazioni del piano delle performance e di bilancio. Queste ultime in particolare offrono l'opportunità di informare sistematicamente gli organi di governo circa lo stato di attuazione dei programmi e il grado di realizzazione degli obiettivi.

Il sistema di controllo interno configura un processo che fa acquisire alla fase del controllo concomitante e successivo un ruolo centrale in quanto è da qui che si innescano i processi di aggiustamento dell'azione, di eventuale ridefinizione dei programmi originariamente impostati e di definizione di nuovi.

La fase del controllo trova utile impiego ai fini della valutazione delle risorse umane e della conseguente applicazione di incentivi o disincentivi da prevedere in un sistema premiante, risultando così ulteriormente incisiva sugli atteggiamenti e sui comportamenti del personale ai vari livelli, primo tra tutti quello investito da specifiche responsabilità gestionali.

Il Servizio predispose apposita reportistica, differenziata a seconda degli oggetti e destinatari considerati, nella quale si evidenziano gli esiti dell'azione, gli scostamenti rispetto a obiettivi e programmi, le cause degli scostamenti, le relative responsabilità e le conseguenti azioni correttive.

La varietà delle informazioni necessarie, ma anche esigenze di coordinamento dell'intera attività rendono opportuno che il processo di controllo sia impostato ed amministrato in modo unitario a cura del servizio di controllo interno, con il coinvolgimento dei responsabili dei centri per quanto attiene l'individuazione delle cause degli scostamenti e la predisposizione dei necessari interventi correttivi. Le risultanze dell'attività di controllo sono messe a disposizione anche degli organi di espressione politica, sia per indubbe esigenze informative, sia per l'assunzione degli eventuali provvedimenti necessari.

C) Controllo Strategico

Nell'ambito dei controlli previsti figura anche il Controllo strategico, definito come "Valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini

di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti”.

Il Servizio dà attuazione a questa tipologia di controllo in due momenti successivi:

1) a preventivo, attraverso la verifica di congruenza degli obiettivi strategici, proposti dai dirigenti per l’inserimento nel Piano delle performance, con i Programmi e progetti contenuti nella Relazione Previsionale Programmatica, allegata al bilancio di Previsione e quindi approvata dal C.d.A. dell’IRSAP.

2) a consuntivo, attraverso la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e, di conseguenza, del grado di realizzazione dei Programmi e progetti inizialmente approvati dal C.d.A. medesimo.

E’ quindi evidente quanto, questa impostazione, renda il processo di implementazione, monitoraggio e verifica di attuazione delle strategie messe in campo, strettamente collegato con quello di controllo di gestione: una modalità di verifica e controllo, preventivo e sequenziale, “semplicemente logica”, ma concretamente attuabile ed efficace.

D) Valutazione della Dirigenza

Il controllo esercitato attraverso la valutazione della Dirigenza è di stretta competenza dell’Organismo Indipendente di Valutazione, organo collocato in posizione di autonomia ed alle dirette dipendenze del Presidente, composto da tre membri.

La valutazione della Dirigenza si collega:

- 1) al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici / gestionali / di progetto, assegnati a ciascun Dirigente attraverso i contratti;
- 2) al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture poste in responsabilità;
- 3) alle Attitudini (direzionale, professionale) ed alle Capacità (organizzative, gestionali);

Per l’espressione della valutazione complessiva l’O.I.V. prende a riferimento:

- 1) i risultati “quantitativi” del Controllo di gestione in ordine alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 2) i documenti presentati dai dirigenti medesimi a sostegno del raggiungimento degli obiettivi, oltre a dati ed informazioni;
- 3) autonomamente reperite, al fine dell’espressione della valutazione in ordine alla “qualità” dei risultati raggiunti
- 4) autovalutazione del dirigente e Valutazione del Consiglio di amministrazione, in ordine alle Attitudini ed alle Capacità;
- 5) dati ed informazioni specifiche o generali autonomamente reperite.

I criteri di valutazione sono concertati con le Organizzazioni Sindacali e,

successivamente alla concertazione, verrà redatto il Piano dettagliato degli Obiettivi, con le schede relative a ciascun dipendente, che verrà sottoposto all'approvazione del C.d.A. dell'IRSAP, e costituirà il sistema di riferimento rispetto al quale effettuare la valutazione sia dei dirigenti che del restante personale.

Alla valutazione è collegato il sistema premiante.

La valutazione è espressa dall'O.I.V. attraverso Deliberazione dell'O.I.V. medesimo e viene acquisita dall'Amministrazione.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Art. 1

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Il sistema di valutazione della performance (d'ora in poi "Sistema") ha per oggetto:

- a) valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance di ente");
- b) valutazione della performance con riferimento alle strutture dell'Ente ("performance organizzativa");
- c) valutazione della performance dei singoli dipendenti (Direttore Generale, dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) ("performance individuale").

Art. 2

Fasi e tempi del ciclo della performance

1. Le fasi del Sistema si articolano in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance, come segue:

- a) sulla base degli indirizzi strategici già emanati, il Consiglio d'amministrazione definisce, sentito il Direttore Generale, gli obiettivi strategici di durata triennale e quelli operativi, assegnandoli alle varie strutture e ai singoli dirigenti;
- b) il Direttore Generale di concerto con il Presidente ed il C.d.A. definiscono gli indicatori di ciascun obiettivo e stabiliscono la pesatura degli stessi;
- c) il Consiglio d'amministrazione approva il Piano delle performance;
- d) ciascun dirigente espone ai collaboratori della propria struttura gli obiettivi esecutivi posti alla stessa, e declina questi ultimi in piani operativi, assegnando, attraverso specifici momenti di condivisione, gli obiettivi a gruppi o a singoli, con la definizione degli indicatori. L'assegnazione avviene attraverso determina dirigenziale;
- e) ciascun dirigente monitora l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi, avvalendosi anche dei sistemi di controllo interno (controllo strategico e controllo di gestione), segnalando con la massima tempestività le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli obiettivi;
- f) l'Area Programmazione Strategica monitora e rende conto al Consiglio d'Amministrazione e all'OIV la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi esecutivi, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:

- entro il 15 luglio relativamente al primo semestre (monitoraggio);

- entro il 31 luglio, in occasione della rilevazione dello stato di attuazione dei programmi del riequilibrio di bilancio (monitoraggio);

- entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (reportistica finale).

g) l'OIV e i dirigenti svolgono le valutazioni di propria competenza, secondo quanto previsto dal presente Regolamento;

h) il Direttore Generale appronta la Relazione annuale complessiva della Performance;

i) il Consiglio di Amministrazione approva la Relazione sulla Performance (entro il 30 giugno dell'anno successivo).

l) l'OIV valida la Relazione sulla Performance (entro il 30 giugno dell'anno successivo);

Art. 3

Caratteristiche degli obiettivi

1. Gli obiettivi assegnati, strategici e operativi, individuali o di gruppo, sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento e devono essere:

a) rilevanti e pertinenti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

b) specifici e misurabili;

c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;

d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

h) coerenti con tutti gli atti di pianificazione.

2. Gli obiettivi devono indicare:

a) il responsabile;

b) le azioni concrete che si svolgeranno;

c) la tempistica di riferimento;

d) gli indicatori di risultato;

e) il peso dell'obiettivo;

f) le eventuali strutture coinvolte in collaborazione.

3. Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite indicatori definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi.

Art. 4

I soggetti della valutazione

1. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

a) dal Presidente, cui compete la valutazione annuale dei Dirigenti (su proposta dell'OIV) e del Direttore Generale;

b) dall'Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ente ed organizzativa, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti dell'Ente. Per la formulazione della proposta di valutazione del Direttore Generale al Presidente, l'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale della proposta del Coordinatore dello Staff della Presidenza. Per la dirigenza non apicale e per i dirigenti con posizione di consulenza, studio, ricerca, l'Organismo Indipendente di Valutazione è assistito dal Direttore Generale attraverso la compilazione di apposita scheda di proposta di valutazione;

c) dai dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale loro assegnato. Per la valutazione del personale, il dirigente è coadiuvato dai titolari di posizione organizzativa della struttura di assegnazione del dipendente.

2. Ciascun soggetto valutatore si avvarrà anche del giudizio di autovalutazione espresso dal valutato su apposita scheda, ove previsto dal presente Regolamento.

Art. 5

La misurazione e valutazione della performance di ente ed organizzativa

1. La valutazione della performance di ente ed organizzativa è collegata:

a) all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) allo stato di attuazione complessiva dei programmi desunti dal Piano di Gestione;

c) al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, da rilevare in modo sistematico secondo le modalità indicate nel Regolamento sui Controlli;

d) al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e alla capacità di attuazione di piani e programmi;

e) allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- f) all'efficienza nell'impiego delle risorse e alla riduzione dei costi;
- g) alla qualità e alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, in riferimento agli standard individuati;
- h) al raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2. La valutazione della performance di ente e organizzativa viene effettuata dall'OIV entro termini utili per la redazione della Relazione sulla Performance e comunicata al Presidente attraverso apposito report.

Art. 6

La misurazione e la valutazione della performance individuale

1. La misurazione della performance individuale rappresenta un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio e finalizzato al progressivo miglioramento della prestazione individuale.

2. La valutazione della performance individuale rappresenta la misurazione del contributo del valutato al raggiungimento degli obiettivi assegnati e la definizione di azioni di miglioramento.

Art. 7

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale

1. La valutazione della performance individuale del Direttore è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
- b) alle funzioni proprie di Direttore Generale;
- c) ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale;

2. Il peso degli item di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina di dettaglio del sistema di valutazione e misurazione della performance (d'ora in poi "Disciplina") allegata al presente Regolamento.

Art. 8

La valutazione della performance individuale del personale dirigente

1. La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
- b) alla performance organizzativa della struttura in responsabilità;
- c) alla qualità del contributo alla performance di ente;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, espressa con giudizi tendenzialmente differenziati;
- e) alle competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative.

2. In relazione al punto d) del precedente comma, nel caso di scarsa differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori, la capacità di valutazione del

dirigente è misurata sulla base della motivazione addotta a supporto delle valutazioni sostanzialmente omogenee.

3. Il peso degli item di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina di dettaglio del sistema di valutazione e misurazione della performance (d'ora in poi "Disciplina") allegata al presente Regolamento.

Art. 9

La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa

1. La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
- b) alla performance organizzativa della struttura in responsabilità;
- c) alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore;
- d) alle competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi.

2. Il peso degli item di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina di dettaglio allegata al presente sistema.

Art. 10

La valutazione della performance individuale del personale

1. La valutazione del personale è in funzione:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo;
- b) alla qualità del contributo alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza;
- c) alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.

2. Il peso degli item di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina.

Art. 11

Accesso alla valutazione della performance individuale del personale

1. Al fine di garantire una reale possibilità di misurazione della performance individuale, la valutazione annuale è effettuata per periodi lavorativi pari o superiori a 60 giorni di servizio attivo.

2. Per giorno di servizio attivo si intende un giorno in cui il dipendente è stato effettivamente in servizio (con timbratura).

3. In caso di part-time verticale il periodo lavorativo verrà proporzionato sulla base dei giorni di lavoro previsti.

Art. 12

Il processo di valutazione del Direttore Generale

1. Il processo di valutazione del Direttore Generale si articola nelle seguenti fasi:

a) Fase previsionale (di norma, entro il 31 dicembre):

- attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali attraverso l'approvazione del Piano di Gestione da parte del Consiglio di Amministrazione;

b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):

- revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al Piano di Gestione

- monitoraggio e rendicontazione sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi

c) Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):

- redazione, entro il 15 gennaio, di una scheda di autovalutazione;

- valutazione della performance individuale da parte del Presidente (entro il 15 giugno).

Art. 13

Il processo di valutazione del personale dirigenziale

2. Il processo di valutazione del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:

a) Fase previsionale (di norma, entro il 31 dicembre):

- attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali attraverso l'approvazione del Piano di Gestione da parte del Consiglio di Amministrazione;

b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):

- revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al Piano di Gestione;

- monitoraggio e rendicontazione da parte dell'OIV sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:

· entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi;

c) Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):

- redazione, entro il 15 gennaio, da parte di ciascun dirigente di una scheda di autovalutazione;

- proposte di valutazione da parte dei dirigenti apicali per i dirigenti non apicali e dei dirigenti con posizione di consulenza, studio, ricerca nonché e illustrazione all'OIV di tali proposte, al fine di garantire una applicazione omogenea dei criteri del Sistema di

misurazione delle performance (entro il 31 marzo);

- proposta di valutazione da parte del Direttore Generale per i dirigenti e illustrazione all'OIV di tale proposta (entro il 31 marzo);

- colloquio, ove necessario, tra OIV e dirigente, durante il quale potrà essere indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; sempre nell'ambito di tale colloquio, opportunamente verbalizzato, potranno essere richiesti chiarimenti sulle schede di autovalutazione redatte dal dirigente e sulla relazione a corredo anche in ordine alle criticità riscontrate nell'attività svolta;

- nelle schede di valutazione andranno, conseguentemente, riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 31 maggio);

- proposta di valutazione dei dirigenti (apicali e non) da parte dell'OIV al Presidente ed al Direttore Generale (entro il 15 giugno);

- determinazione del Presidente rispetto alla proposta dell'OIV (entro il 15 giugno).

Art. 14

Il processo di valutazione delle posizioni organizzative

1. L'attività di valutazione del dirigente si articola nelle seguenti fasi:

a) Fase previsionale (entro 31 gennaio):

- convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizio per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;

- attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale;

b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):

- revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al Piano di Gestione;

c) Fase consuntiva (entro il 30 aprile dell'anno successivo):

- Redazione e invio al Dirigente, entro il 15 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa di una scheda di autovalutazione;

- convocazione da parte dei dirigenti, entro il 15 marzo, di una conferenza di servizio per illustrare i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa conseguiti nell'anno precedente (con il supporto dell'Area Programmazione e Controllo Strategico e dell'OIV), nonché per acquisire elementi utili

alla valutazione della performance organizzativa e individuale;

- proposte di valutazione da parte dei Dirigenti e illustrazione all'OIV, di tali proposte, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del Sistema di misurazione delle performance (entro il 31 marzo);

- trasmissione all'OIV da parte dei dirigenti di dati aggregati relativi alle valutazioni espresse sul proprio personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione, secondo apposito modello predisposto dal Settore Risorse Umane e Organizzazione (entro 10 aprile);

- colloquio, ove necessario, tra valutatore e valutato durante il quale potrà essere indicato un percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi;

- nelle schede di valutazione andranno riportate anche le eventuali osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 30 aprile).

2. La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

3. La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, Il dirigente valutatore dovrà rapportarsi con il dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione.

Art. 15

Il processo di valutazione del personale

1. L'attività di valutazione del dirigente si articola nelle seguenti fasi:

a) Fase previsionale (entro 31 gennaio):

- convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizio per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;

- attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale;

b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):

- revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al Piano di Gestione;

c) Fase consuntiva (entro il 30 aprile dell'anno successivo):

- redazione, entro il 15 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa di

una proposta al dirigente di scheda di valutazione del personale assegnato alla propria Struttura Operativa;

- convocazione da parte dei dirigenti, entro il 15 marzo, di una conferenza di servizio per illustrare i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa conseguiti nell'anno precedente (definito dal Dirigente), nonché per acquisire elementi utili alla valutazione della performance organizzativa e individuale;

- confronto dei dirigenti con l'OIV, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere i criteri di valutazione del personale;

- proposte di valutazione da parte dei Dirigenti e illustrazione all'OIV, di tali proposte, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del Sistema di misurazione delle performance (entro il 31 marzo);

- trasmissione all'OIV da parte dei dirigenti di dati aggregati relativi alle valutazioni espresse sul proprio personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione, secondo apposito modello predisposto dal Settore Risorse Umane e Organizzazione (entro 10 aprile);

- colloquio, ove necessario, tra valutatore e valutato durante il quale potrà essere indicato un percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 30 aprile).

2. La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

3. La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, Il dirigente valutatore dovrà rapportarsi con il dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione.

Art. 16

Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato

1. I colloqui di valutazione devono essere considerati quale momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.

2. Per una gestione efficace e proficua del momento valutativo, si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:

a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare

l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;

- b) il colloquio deve essere propositivo;
- c) In sede di colloquio, il valutato può fare verbalizzare proprie osservazioni.

Art. 17

La scheda di valutazione

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, come descritta nella Disciplina.

2. La scheda adeguatamente compilata dovrà contenere i seguenti elementi:

- a) la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
- b) la valutazione delle competenze espresse (conoscenze, capacità e atteggiamenti) in relazione a quelle richieste;
- c) la valutazione degli specifici comportamenti organizzativi posti in essere;
- d) le indicazioni per il miglioramento della prestazione;
- e) le eventuali considerazioni del valutato;
- f) la firma del valutatore e la data di redazione.

3. La scheda di valutazione viene trasmessa al valutato a cura del Dirigente dell'Area Risorse Umane anche tramite PEC oppure a mezzo posta con raccomandata con ricevuta di ritorno.

Art. 18

La procedura di conciliazione

1. Per le posizioni organizzative e per il personale, acquisita la valutazione della performance individuale, il valutato può, nel termine di 5 giorni liberi dalla data di ricezione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire i relativi chiarimenti nei 5 giorni naturali successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il valutato non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni liberi successivi articolata nel seguente modo:

- 1) la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta motivata di convocazione scritta indirizzata all'Organismo Indipendente di Valutazione;
- 2) l'Organismo Indipendente di Valutazione esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione; in caso contrario l'OIV comunicherà il diniego al dipendente; In

caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda;

- 3) durante l'incontro tra le parti e l'Organismo Indipendente di Valutazione, il valutato può essere assistito da eventuale persona di fiducia;
- 4) ove individuato/a, è facoltà del/la Consigliere/a di Fiducia decidere di assistere all'incontro con funzioni consultive e di auditrice;
- 5) nel termine dei successivi 15 giorni naturali, l'Organismo Indipendente di Valutazione può formalmente suggerire al dirigente valutatore di mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione della performance individuale;
- 6) il Dirigente comunica l'esito del colloquio di conciliazione al dipendente entro 10 giorni liberi dalla data di ricevimento della comunicazione da parte dell'OIV;

2. Per i dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di acquisizione della valutazione, informare per iscritto il Presidente dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Presidente esamina l'informativa del Dirigente e, sulla base delle motivazioni che lo accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione all'OIV, a seguito della quale può modificare o confermare la stessa.

3. L'OIV fissa, in apposite giornate dedicate, incontri con i dipendenti che hanno avviato la procedura di conciliazione e il Dirigente valutatore.

4. In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.

5. E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

Art. 19

La Relazione sulla Performance

1. La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. La Relazione sulla Performance è approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dal Direttore Generale. La Relazione sulla Performance è successivamente validata dall'OIV. La validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al presente Regolamento.

Art. 20

I livelli premiali

1. La definizione del sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato/fondo di produttività è definita nella Disciplina.

2. Il sistema prevede per tutto il personale (dirigenziale e non):

- una soglia minima di accesso al premio di risultato/produttività (valutazione pari o superiore a xxxxxxxx punti);
- un livello premiale alto (valutazione pari o superiore a xxxxxxxx punti).

3. Per la dirigenza e le posizioni organizzative, la premialità è articolata in quattro livelli, che si differenziano per una diversa percentuale di retribuzione di risultato prevista sulla retribuzione di posizione, sulla base del punteggio conseguito nell'ambito della scheda di valutazione.

4. Per il personale dipendente, la premialità è proporzionale e progressiva in relazione alla valutazione individuale conseguita, con l'introduzione di un ulteriore sistema di valorizzazione della performance individuale risultata superiore alla media.

Art. 21

Il sistema premiante

1. Il sistema premiante, a seguito della valutazione della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi sia economici che di carriera previsti nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili dell'Ente.

2. La distribuzione di incentivi e premi collegata alla performance può essere effettuata solo successivamente alle valutazioni previste dal sistema di valutazione in vigore. Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

3. Per premiare il merito e la professionalità, l'Ente – oltre a quanto autonomamente stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa - utilizza gli strumenti di cui all'articolo 20 del D.Lgs.n. 150/2009 (progressioni economiche), (progressioni di carriera), (attribuzione di incarichi di responsabilità) e (percorsi di alta formazione e di crescita professionale), nonché, adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti, quelli di cui alle lettere a) (bonus annuale delle eccellenze) e b) (premio annuale per l'innovazione) dello stesso articolo 20, comma 1, del D.Lgs.n. 150/2009.

Art. 22

Progressioni economiche orizzontali

1. Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali, sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, anche in relazione allo sviluppo delle competenze professionali rilevate dal sistema di valutazione della performance.

3. La collocazione nel livello premiale alto negli ultimi tre anni consecutivi antecedenti all'anno di riferimento, ovvero per tre anni, anche non consecutivi, negli

ultimi cinque anni antecedenti l'anno di riferimento, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.

Art. 23

Progressioni di carriera

1. Nell'ambito della programmazione dei fabbisogni di personale, in funzione delle esigenze organizzative dell'Ente, l'amministrazione prevede la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

2. La riserva di cui al comma 1 non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno alla categoria.

3. La collocazione nel livello premiale alto negli ultimi tre anni consecutivi antecedenti all'anno di riferimento, ovvero per tre anni, anche non consecutivi, negli ultimi cinque anni antecedenti l'anno di riferimento, costituisce titolo rilevante ai fini dell'attribuzione delle progressioni di carriera.

Art. 24

Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini di un continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti, l'Ente assegna incarichi e responsabilità nei limiti e nelle modalità stabilite dalla legge, dal CCNL, dai regolamenti dell'Ente e dalle risorse finanziarie. In particolare:

- 6) incarichi di responsabilità di ufficio o di attività sono da intendersi ai sensi del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, art. 25 nel quadro stabilito dal CCNL;
- 7) mansioni superiori, normate dal Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art. 52, comma 2 e s.m.i.;
- 8) incarichi di posizione organizzativa, normati dal CCNL;
- 9) altri eventuali incarichi restano comunque sottoposti ai limiti previsti da specifiche norme di legge, dal Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dal Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

2. La professionalità sviluppata e attestata dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione costituisce elemento prioritario per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

Art. 25

Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, la partecipazione da parte dei dipendenti a percorsi di alta formazione presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni

educative nazionali ed internazionali.

2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, possono altresì essere promossi periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

3. I criteri e le modalità di accesso ai percorsi di alta formazione di cui ai precedenti commi saranno definiti con appositi e successivi atti ed oggetto di preventiva informazione alle oo.ss..

Art. 26

Bonus annuale delle eccellenze

1. Annualmente, sulla base delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa, può essere istituito il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nel livello premiale alto nelle rispettive graduatorie. Il bonus è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del personale, dirigenziale e non, che si è collocato nel predetto livello premiale alto.

2. Il bonus annuale delle eccellenze non è cumulabile con il premio annuale per l'innovazione e l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

3. Il bonus annuale è assegnato al personale a conclusione del processo di valutazione della performance relativo all'esercizio precedente.

Art. 27

Premio annuale per l'innovazione

1. Il premio per l'innovazione è istituito annualmente, sulla base delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza, per ciascun dipendente premiato.

2. Il premio è assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

3. L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Presidente su parere del Direttore Generale e sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

4. Le modalità di partecipazione e valutazione per il Premio annuale per l'Innovazione di cui ai precedenti commi saranno definite con appositi e successivi atti ed oggetto di preventiva informazione alle oo.ss..

Art. 28

Indagini sul benessere organizzativo

1. L'OIV, avvalendosi dell'apposita struttura, realizzerà, a cadenza annuale, indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo e il grado di

condivisione del sistema di valutazione.

Art. 29

Disposizioni transitorie e finali

1. Le schede di valutazione allegate alla Disciplina di Dettaglio potranno subire modifiche, previa riapprovazione, a seguito dell'applicazione del modello delle competenze in corso di definizione.

**IPOTESI DI
SCHEDE DI VALUTAZIONE
-
DA SOTTOPORRE ALLA CONTRATTAZIONE
SINDACALE**