



AERO CLUB D'ITALIA

DELIBERA DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO

N° 783

del 05/03/2013

Oggetto: Approvazione nuovo sistema misurazione e valutazione performance Ae.C.I., ex art. 7 punto ■ D.Lgs. n. 150/2009.

VISTA la legge 29 maggio 1954, n° 340;

VISTO il D.P.C.M. 20 ottobre 2004;

VISTA la legge 20 marzo 1975, n° 70;

VISTO il D.P.R. 16 giugno 1977, n° 670;

VISTO il D.Lgs. 23 luglio 1999, n° 242 e successive modificazioni ed integrazioni;

VISTO il D.Lgs 30 marzo 2001, n° 165;

VISTO il D.P.R. 27 febbraio 2003, n° 97;

VISTA la Legge 7 agosto 2012 n. 135 di conversione del decreto-legge n. 95/2012 con la quale al Sen. Arch. Giuseppe LEONI è stato prorogato l'incarico di Commissario Straordinario dell'Aero Club d'Italia fino all'insediamento degli organi dell'Ente e comunque per un periodo non superiore ad un anno dalla data di entrata in vigore della legge stessa;

Per competenza ed esecuzione

AA.GG.PP. D Gest. Amm.va/Con.le D Aerod./Tecnico D Sport Aeronautici D Aviaz. Geo.

VISTA l'ordinanza presidenziale n. 55 del 9/9/2010, ratificata con delibera consiliare n. 187 del 25/9/2010, con la quale, ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150 del 27/10/2009, è stato nominato quale Organismo Indipendente di Valutazione per un periodo di tre anni a decorrere dalla data di assunzione del provvedimento stesso il dr. Vincenzo Giannotti ;

VISTO l'art. 7 del citato D. Lgs. n. 150/2009 che prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino il sistema di misurazione e valutazione della performance;

VISTA la delibera CiVIT n. 104 dell'8/9/2010 con la quale sono stati definiti, tra l'altro, le modalità e i tempi per la definizione del suddetto sistema di misurazione e valutazione della performance;

VISTA la delibera consiliare n. 262 del 18/12/2010, ratificata con delibera commissariale n. 5 del 29/12/2010, con la quale è stato approvato il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Aero Club d'Italia, di cui all'art. 7 punto 1 del D. Lgs. n.150/2009, come predisposto dall' Organismo Indipendente di Valutazione;

VISTA, altresì, la delibera CiVIT n. 6 del 17/1/2013 recante linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013;

CONSIDERATO che in data 10/2/2013 l'Organismo Indipendente di Valutazione ha provveduto ad inviare all'Ente il sistema di misurazione e valutazione della performance adeguato a fronte degli interventi e dei suggerimenti elaborati da CiVIT;

RAVVISATA, pertanto, la necessità di adottare il sistema di misurazione e valutazione della performance così come revisionato ed integrato dall'Organismo Indipendente di Valutazione;

CON RISERVA di dare informati va alle OO.SS. della revisione del suddetto sistema;

DELIBERA

di adottare il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Aero Club d'Italia, di cui all'art. 7 punto 1 del D. Lgs. n. 150 del 27/10/2009, allegato alla presente delibera di cui forma parte integrante, come predisposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, da inviare per informativa alle OO.SS.

... **RQ** ...

1

013

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO
Sen. Giuseppe Leoni

ORGANISMO INDIPENDENTE DI
VALUTAZIONE

Dott. Vincenzo Giannetti

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(revisione ed integrazione)

Aero Club d'Italia

10 Febbraio 2013

I. Premessa:

AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

Il sistema di misurazione e valutazione, adottato dall'ente, ha avuto la necessità di essere adeguato anche a fronte degli interventi e suggerimenti elaborati dalla CIVIT. In particolare sono oggetto di modifica e/o integrazione del presente documento:

- L'indirizzo rivolto all'amministrazione di dotarsi, benché di limitate dimensioni, di un sistema informativo (software) a supporto delle informazioni per il controllo di gestione e strategico;
- L'indirizzo rivolto all'amministrazione di recepimento da attuarsi nel piano della performance 2013 delle valutazioni dirigenziali in coerenza con quanto previsto dall'art.5 comma 11 della Legge 135/12 avuto riguardo ai seguenti elementi qualificanti:
 - o del raggiungimento degli obiettivi individuali nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
 - o ai comportamenti organizzativi posti in essere ed alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi;
- valutazione dei dirigenti rispetto agli obblighi dirigenziali previsti dalla normativa vigente, la cui tabella di sintesi è stata elaborata dalla CIVIT nel documento "*Indagine sulle violazioni degli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato*", pubblicato sul sito istituzionale <http://www.civit.it/?p=6419>. Tale attività è stata sviluppata nel presente sistema attraverso due direttrici, la prima avuto riguardo all'inserimento nell'allegato A della tabella riepilogativa delle verifiche agli adempimenti previsti dalla legge, e la seconda attraverso la scheda di valutazione della posizione dirigenziale nella quale sono indicati i primi due obiettivi da raggiungere da inserire nel programma della performance 2013-2015.

Si è nel contesto colta l'occasione di aggiornare le schede del personale dipendente, prevedendo un aumento decrescente degli obiettivi per il personale non titolare di posizione organizzativa a vantaggio dei comportamenti organizzativi.

1.1. Legge e linee guida del CIVIT

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29. L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzati va *"ali 'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione"*.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *"la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il Sistema delle note preliminari.

Il sistema è formulato, inoltre, sulla base delle linee guida emanate dal CIVIT nella deliberazione n. 04 del 02/09/2010. Ai sensi della citata deliberazione la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV ai sensi sia dell'articolo 30, comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'articolo 7, comma 2, del decreto, mentre la sua adozione spetta, invece, all'organo di indirizzo

politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto. La stessa commissione precisa che:

- gli OIV sono tenuti a definire il Sistema entro il 30 settembre 2010, redigendo un primo documento che contenga gli elementi necessari indicati nel successivo paragrafo 2 della presente delibera;
- tale primo documento - trasmesso alla Commissione al fini del monitoraggio previsto dall'articolo 30, comma 3, del decreto nonché all'organo di indirizzo politico amministrativo - è suscettibile di modifiche ed integrazioni alla luce degli ulteriori indirizzi e della documentazione di supporto operativo che la Commissione adotterà successivamente alla presente delibera;
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema, come definito dagli OIV all'esito di tali eventuali modifiche ed integrazioni, anche successivamente alla data del 30 settembre 2010, in ogni caso in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 01 gennaio 2011.

1.2 Contratto collettivo nazionale

Si è altresì tenuto conto di quanto stabilito dal contratto collettivo nazionale di lavoro ed in particolare degli artt. 23 e 24 CCNL 2006-2009.

L'art.23 stabilisce gli obiettivi di carattere generale del sistema di valutazione specificando quanto segue:

1. Al fine di potenziare ed incrementare la capacità di rispondere in modo sempre più mirato alle esigenze dei cittadini e dell'utenza, nonché di perseguire maggiori livelli di efficacia ed efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici, gli enti, nell'ambito delle linee generali di indirizzo e del sistema delle relazioni sindacali, individuano idonei strumenti che consentono di valutare la qualità dell'attività svolta e dei servizi prestati per il perseguimento dei fini istituzionali degli stessi. A tal fine, sono potenziati i sistemi di misurazione, verifica ed incentivazione della qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche, realizzando in particolare la più ampia valorizzazione della professionalità dei dipendenti.

2. L'ampliamento e la diffusione di metodi fondati sulla fissazione degli obiettivi e sulla misurazione dei risultati dell'azione amministrativa costituiscono la base dei processi di rinnovamento e riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni.

3. La misurazione dei servizi erogati costituisce lo strumento con cui valutare il conseguimento degli obiettivi delle azioni amministrative, stabiliti sia in termini di realizzazioni sia con riguardo alla soddisfazione degli utenti e dei cittadini, anche mediante la pubblicizzazione di informazioni qualitativamente apprezzabili e di interesse per l'utenza sui risultati effettivamente conseguiti.

4. Considerata la stretta correlazione tra attività di misurazione e valutazione dei risultati organizzativi e l'apporto lavorativo collettivo ed individuale al raggiungimento degli stessi, le parti convengono sull'opportunità di definire adeguati meccanismi diretti a regolare ed indirizzare i comportamenti e le azioni delle amministrazioni al fine di verificare:

a) all'esterno, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e la corrispondenza dei servizi pubblici erogati alla domanda e al grado di soddisfazione dell'utenza;

b) all'interno, la qualità e i livelli delle prestazioni dei dipendenti, mediante idonei strumenti che valorizzino il merito, l'impegno e la produttività.

5 In tale contesto, la formazione costituisce il presupposto strategico e funzionale per la diffusione della cultura della misurazione, della soddisfazione dell'utenza e per l'introduzione di prassi gestionali innovative. Periodicamente saranno effettuate analisi e valutazioni delle prestazioni del personale, ai fini dell'individuazione dei fabbisogni formativi, orientate ai cambiamenti organizzativi e re/azionali necessari per il miglioramento della qualità dei servizi.

L'art.24 in merito alla valutazione dell'apporto individuale stabilisce quanto segue:

1. Valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nel rispetto di quanto previsto dal vigente sistema delle relazioni sindacali. La valutazione dell'apporto individuale tiene conto dei parametri individuati ai sensi dell'art. 4, comma 2 del CCNL del 16 febbraio 1999 e di quanto previsto nei successivi commi.

2. Ai fini della valorizzazione delle competenze e delle capacità professionali, la valutazione, oltre che dei parametri individuati ai sensi dell'art. 4, comma 2 del CCNL del 16 febbraio 1999, tiene conto, quale titolo aggiuntivo, nel rispetto del vigente sistema delle relazioni sindacali, del contributo fornito dal dipendente attraverso proposte ed iniziative innovative finalizzate, in un'ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione, a razionalizzare i sistemi organizzativi e/o ad individuare soluzioni che consentano di far fronte a specifiche problematiche e/o a semplificare i processi di lavoro e/o a migliorare i servizi e le prestazioni erogate.

3. La valutazione, per le finalità di cui all'art. 25, comma 7, secondo alinea, deve comunque rispettare i seguenti principi:

a) individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;

b) verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni; di tali verifiche potrà essere redatto, congiuntamente al dipendente interessato, un verbale sintetico;

c) verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;

- d) oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- e) partecipazione dei valutati al procedimento;
- f) contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

4. I criteri di valutazione sono comunicati ai dipendenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento.

5. Al fine di valorizzare la capacità dei dipendenti ed il/oro contributo alla efficienza de/l'ente, il livello di professionalità conseguito e il grado di responsabilità esercitato, occorre tener presente: a) l'acquisizione di professionalità conseguente a percorsi formativi anche obbligatori, specificatamente attivati, oppure a/l'introduzione di tecniche innovative nei vari settori di attività o all'uso di nuove tecnologie;

b) l'acquisizione di specifiche esperienze lavorative in relazione a/l'organizzazione de/l'ente, quali ad esempio, l'esperienza maturata in altri settori di attività o l'impiego in strutture che hanno un rapporto diretto con i cittadini.

Tali criteri sono integrabili in relazione agli specifici modelli organizzativi e gestionali adottati in ciascun ente.

In merito alle politiche di incentivazione della produttività l'art.25 del citato contratto stabilisce quanto segue:

1. Al fine del miglioramento dei servizi, i dirigenti responsabili degli uffici, entro il 30 novembre, formulano, in relazione alle risorse finanziarie e strumentali assegnate, proposte di progetti obiettivo, di piani di lavoro e di altre iniziative, anche pluriennali, finalizzate al miglioramento organizzativo e gestionale con particolare riferimento a quelli rivolti a/l'utenza, tenendo presente i risultati conseguiti ne/l'anno precedente, ne/l'ottica di un progressivo miglioramento de/l'attività degli enti. Le materie di cui al presente comma sono oggetto di contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 4, comma 3, punto A, ultimo periodo del CCNL del 16febbraio 1999, come confermato dall'art. 3 del CCNL 9 ottobre 2003. La contrattazione viene avviata entro i/31 dicembre dell'anno che precede il periodo di riferimento e si svolge secondo quanto previsto dal/art. 4 del CCNL del 16febbraio 1999 e dall'art. 4 del CCNL del 9 ottobre 2003.

2. Gli obiettivi ed i programmi di incremento della produttività di cui al comma 1 sono prioritariamente orientati al conseguimento dei seguenti risultati:

a) il potenziamento dei servizi che assumono particolare valore per la collettività e l'utenza attraverso il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali;

b) l'ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi da attuarsi anche attraverso l'ampliamento degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;

c) l'accelerazione e semplificazione delle procedure anche nelle attività interne, amministrative e di supporto;

d) la maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo dei servizi e delle modalità re/azionali con il pubblico, nonché l'adozione e la necessaria pubblicizzazione della carta dei servizi, rendendone obbligatoria la comunicazione all'utenza e l'affissione in tutti i luoghi di accesso al pubblico;

e) il conseguimento di obiettivi di ottimizzazione delle risorse e dei processi interni.

3. Il dirigente, sulla base di criteri definiti dalla contrattazione integrativa, adibisce i dipendenti alle iniziative e ai progetti di cui ai commi precedenti in relazione alla loro collocazione organizzativa e professionale e alla funzionalità della partecipazione degli stessi ai singoli progetti ed obiettivi, indirizzando, attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione, l'attività dei dipendenti medesimi al raggiungimento dei risultati attesi. In relazione ai progetti il dirigente attribuisce gli obiettivi individuali e collettivi, assicurando la conoscenza degli stessi da parte di ciascun dipendente.

4. La contrattazione integrativa definisce la graduazione dei compensi incentivanti la produttività collettiva ed individuale in relazione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

5. I criteri per l'erogazione delle componenti accessorie correlate ai risultati da attribuire ai dipendenti di ciascun ufficio, dopo avere verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti, sono definiti dalla contrattazione integrativa secondo le modalità di cui all'art. 4 del CCNL del 16 febbraio 1999, garantendo adeguate risorse per il conseguimento di obiettivi di efficienza; si conferma il rafforzamento del collegamento tra componenti premia/i e prestazioni rese.

6. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori in un'unica soluzione a conclusione del periodico processo di verifica dei risultati oppure in base a successivi stati di avanzamento, sempre a seguito di verifica dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti.

7. In via sperimentale, ai fini della realizzazione degli obiettivi di cui all'art. 23 e nell'ambito dell'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività collettiva e individuale per il miglioramento dei servizi, indicati dall'art. 32 del CCNL 16 febbraio 1999, la contrattazione integrativa prevede i seguenti criteri:

- grado di soddisfacimento dei cittadini e dell'utenza, registrato mediante rilevazioni ed indagini dirette: a tal fine sarà destinato il 35% delle risorse dei fondi per i trattamenti accessori di ente di cui all'art. 31, comma 1, lett. c) CCNL 16 febbraio 1999;

- merito ed impegno individuale: a tal fine sarà destinato il 25% delle risorse dei fondi per i trattamenti accessori di ente di cui all'art. 31, comma 1, lett. c) CCNL 16 febbraio 1999 e quote dei risparmi di gestione sulle spese per il personale escluse, per queste ultime, quelle che norme contrattuali o di legge destinano ai fondi unici di ente.

8. L'incentivazione alla produttività deve tener conto del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, complessivamente concordati, di regola annualmente ed in via preventiva, dall'ente con i dirigenti responsabili delle strutture.

9. I compensi relativi alla produttività collettiva e individuale, di cui al presente articolo, poiché non sono attribuibili sulla base di automatismi, devono essere correlati ad apprezzabili e significativi miglioramenti dei risultati dell'organizzazione e degli uffici, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo rispetto a quello atteso dalla normale prestazione lavorativa.

10. I risultati raggiunti, per ciascun ente, in termini di maggiore produttività e di miglioramento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi, mediante l'utilizzazione delle risorse di cui al presente articolo, sono oggetto di monitoraggio e valutazione da parte del competente servizio per il controllo interno.

11. Nell'ambito dell'attività dell'osservatorio sulla contrattazione integrativa istituito presso l'ARAN in relazione a quanto previsto dall'art. 46 del d. lgs. n. 165 del 2001, dopo un anno di sperimentazione dei sistemi incentivanti di cui al presente articolo, sarà verificata la funzionalità e la corrispondenza degli stessi con gli obiettivi prefissati.

Per quanto concerne le disposizioni del CCNL biennio economico 2008-2009 negli artt. 2 e 3 si stabilisce quanto segue:

Valutazione e misurazione dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici (Art. 2 ceni 2008 – 2009)

1. Nell'ottica di proseguire il processo di innovazione e di miglioramento dell'organizzazione e dell'attività, gli Enti, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, ispirano la propria azione a logiche di implementazione dello sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative in funzione dei risultati che intendono conseguire.

2. A tal fine, gli Enti si dotano di strumenti idonei a consentire una "gestione orientata al risultato", che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la

predisposizione di appositi programmi di azione, rispondenti alle indicazioni politiche e normative ricevute, che ne consentano la realizzazione.

3. Tali programmi di azione, inoltre, avranno come principali destinatari:

- gli utenti esterni ai quali sono rivolte le attività dei singoli Enti, in relazione alle rispettive competenze istituzionali;

- gli utenti interni, che per lo più svolgono un'attività di supporto a quella rivolta all'esterno dell'Ente oppure a vantaggio degli stessi dipendenti del medesimo.

4. Nella programmazione delle attività da porre in essere, si dovranno prendere in considerazione anche specifiche aree di risultato concernenti:

a) il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali legate ai servizi istituzionali che assumono particolare valore per la collettività e per l'utenza;

b) l'ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi da attuarsi anche attraverso l'ampliamento degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;

c) accelerazione e semplificazione delle procedure anche nelle attività interne, amministrative e di supporto;

d) la maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo delle modalità re/azioni con il pubblico, nonché l'adozione e la necessaria pubblicizzazione della carta dei servizi, rendendone obbligatoria l'affissione in tutti i luoghi di accesso al pubblico;

e) il conseguimento di una maggiore economicità della gestione.

5. In questo quadro di riferimento, gli Enti assicurano l'istituzione di un sistema di valutazione delle proprie attività ispirato a principi e criteri altamente idonei ad evitare che il medesimo abbia una valenza meramente formale ed a favorire la concreta verifica della gestione delle risorse utilizzate e della corrispondenza dei servizi erogati ad oggettivi standard di qualità.

6. In sede di attuazione del sistema di valutazione, gli Enti dovranno, in ogni caso, tenere presenti le seguenti metodologie:

- individuazione e quantificazione degli obiettivi da conseguire;

- identificazione dei processi nei quali si articola l'azione;

- individuazione delle risorse necessarie, con particolare riguardo alle competenze ed alle professionalità coinvolte;

- indicazione dei dirigenti responsabili delle strutture interessate.

7. Con cadenza annuale, gli Enti devono procedere alla valutazione dei risultati ottenuti, anche attraverso la misurazione della maggiore produttività conseguita, dei gradi e dei livelli di soddisfazione espressi dall'utenza, nonché dei servizi e prodotti resi, verificandone la

implementazione del livello qualitativo e quantitativo. La valutazione finale può essere preceduta da fasi intermedie di verifica del processo di conseguimento degli obiettivi prefissa/i, che possono consentire eventuali interventi correttivi, in presenza di scostamenti o criticità, e limitare i casi di mancato raggiungimento degli stessi.

8. Gli Enti devono rendere conto degli esiti della procedura di valutazione in termini di risultati conseguiti, costi sostenuti, risorse umane impiegate, assicurandone la più ampia trasparenza e pubblicità. Tali risultati vengono utilizzati dall'Ente anche per definire successive misure di miglioramento dell'attività e sono oggetto di monitoraggio e valutazione da parte delle competenti strutture di controllo interno.

9. Le parti concordano sull'esigenza di individuare, anche attraverso l'istituzione di apposite Commissioni, sedi e momenti di incontro tra Ente, organizzazioni sindacali ed utenti in merito alla misurazione dell'attività e delle prestazioni ed al conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di predisposizione dei programmi di azione.

10. La verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, come delineata nei precedenti commi, costituisce anche un elemento di particolare rilevanza, che potrà favorire una valutazione delle strutture/uffici e del personale, assicurando il rispetto dei canoni di oggettività e trasparenza, secondo quanto previsto dall'art. 25 del CCNL del 1° ottobre 2007.

Progetti e programmi per il miglioramento delle singole strutture organizzative (Art. 3 ceni 2008-2009)

1. Nell'ambito degli obiettivi assegnati, ogni singola struttura può adottare procedure per la definizione di specifici progetti, programmi e/o piani di lavoro di miglioramento dell'attività delle medesime, finalizzati al progressivo sviluppo organizzativo e gestionale, con particolare riferimento a quelli rivolti all'utenza esterna (cittadini e imprese).

2. I progetti e programmi di cui al comma 1, devono corrispondere ad esigenze effettive dell'amministrazione ed apportare un concreto e misurabile contributo aggiuntivo alla attività ordinaria della struttura interessata prioritariamente nell'ambito delle aree di risultato di cui all'art.2, comma 4 ed, in tale ottica, possono essere collegati a meccanismi di incentivazione della produttività collettiva ed individuale.

3. In relazione ai commi precedenti sono individuati i seguenti criteri generali, integrabili dagli Enti:

- in presenza di progetti e/o programmi pluriennali il dirigente dovrà in ogni caso prevedere che la verifica dei risultati avvenga con cadenza annuale in relazione ad obiettivi intermedi preventivamente fissati;

- con riferimento ai risultati ottenuti nella realizzazione dei progetti i dirigenti attribuiscono trattamenti accessori.

4. Le disposizioni contenute nel presente articolo sono attuate secondo quanto previsto dall'art. 25 del CCNL dell'1 ottobre 2007. E' disapplicato il comma 2 dell'art. 25 del CCNL dell'1 ottobre.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Gli ambiti di riferimento

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2 Gli obiettivi del sistema

Il percorso logico per la definizione degli obiettivi a cui costruire relativi indicatori si snoda attraverso le seguenti fasi:

- identificazione del mandato istituzionale che deriva dalle prescrizioni di ordine normativa e regolamentare;
- identificazione delle missioni, cioè degli scopi ultimi a cui il processo è preordinato;
- identificazione dei risultati rilevanti/obiettivi che l'istituzione pubblica deve perseguire per la creazione di valore pubblico, cioè per rispondere in modo adeguato alle richieste dei propri interlocutori-utenti;
- identificazione degli indicatori di risultato atteso

Mandato

E' importante cominciare l'analisi dei risultati partendo dal mandato istituzionale e dalla relativa missione attribuita all'ente. Il mandato istituzionale è rappresentato dalle finalità e dalle prescrizioni di ordine normativa che costituiscono il fondamento e la ragion d'essere dell'attività dell'istituzione pubblica. Si riassume in una concisa dichiarazione di un unico, fondamentale, scopo, corrente e futuro dell'istituzione pubblica e del suo programma. Essa è anche una dichiarazione di cosa l'istituzione fa, perché lo fa e come lo fa e per chi, la ragione per cui l'istituzione esiste. Per una corretta definizione del mandato è importante considerare tutti gli aspetti normativi e gli indirizzi formali esistenti all'interno del processo di definizione degli indicatori di performance.

Missione

Il mandato delimita la missione dell'istituzione o, come detto sopra, la missione relativa ai diversi processi produttivi nei quali si svolge il mandato generale. La missione descrive, in termini generali e ideali, quali sono gli scopi ultimi e finali del processo analizzato. La missione in sostanza "pre-dice" il risultato, proiettandolo su un piano ideale e generale, definendo gli outcome generali del processo. Anche le più accurate definizioni della missione non sono utili ai fini della misurazione dei risultati se configurano con il mandato giuridico e l'indirizzo formale degli organi politici, del *policy maker*. Per questo motivo occorre che la missione sia definita in forte coerenza con il mandato istituzionale.

Benché più dettagliati rispetto al mandato, la missione è meno analitica dei risultati attesi/obiettivi e serve per focalizzare al meglio gli elementi chiave di misurazione delle performance.

La missione è quindi definibile come una proposizione generale che descrive gli outcome desiderati di un ente o dei suoi processi.. Essa determina:

- le priorità
- una chiara direzione delle azioni future
- quale impatto ovvero outcome ci si attende dall'attività
- la base per formulare chiari risultati attesi/obiettivi

Descrivere in modo chiaro la missione, intesa nel modo sopra descritto significa descrivere una situazione futura attesa che sia ambiziosa ma raggiungibile. Per esempio:

- migliorare la partecipazione della pratica sportiva
- sostenere la penetrazione nei territori
- incrementare le attività

La missione per quanto ampia focalizza lo scopo del processo che si intende porre sotto controllo attraverso indicatori, i quali, per essere identificati necessitano dell'individuazione più precisa dei risultati chiave attesi o obiettivi. La chiave per creare obiettivi utili è la comprensione della differenza tra outcomes e outputs.

Risultati attesi

Un risultato atteso o obiettivo descrive in modo misurabile ciò che ci si attende che risulti in termini di servizio reso agli utenti (comunque definiti o identificati) da un determinato processo o programma, in un determinato periodo.

Per individuare i risultati attesi, dopo avere definito mandato e missione occorre sviluppare alcuni step di analisi, quali:

- identificazione dei clienti (interni o esterni, individuali o collettivi) e le loro aspettative nei confronti dei servizi erogati dall'ente
- individuare gli aspetti che impegnano maggiormente il personale e necessitano di maggiori risorse
- tentare di sviluppare 3 o 5 obiettivi realistici che sono utili per raggiungere la missione
- includere le aspettative di risultato, come mezzo per misurare il successo, in un determinato quadro temporale
- ottenere il consenso sugli obiettivi che sono più chiari ed appropriati.
- Verificare la disponibilità di sistemi informativi adeguati

I risultati attesi/obiettivi devono essere, chiaramente dichiarati e di facile comprensione, specifici e non generali, Misurabili, outcome oriented, significativi e coerenti con il mandato e la missione individuata e non con l'unità organizzativa che li persegue, orientati ai risultati e non al processo.

Per esempio: ridurre i tempi di registrazione delle imprese nel registro e un buon risultato atteso, che diventa un buon obiettivo scrivendo "ridurre i tempi di registrazione delle imprese nel registro del 20% entro il 2011", ovvero definendolo in termini quantitativi e temporali. Per l'individuazione degli indicatori è sufficiente definire i risultati attesi, gli obiettivi, dato il risultato atteso, rappresentano la performance che si intende ottenere in un determinato periodo.

Indicatori di risultato

Una volta definiti i risultati attesi/obiettivi che si intende ottenere occorre, naturalmente, determinare se i risultati attesi/obiettivi siano stati effettivamente raggiunti. Occorre in altri termini individuare un indicatore che misuri il livello di raggiungimento del risultato. Tale indicatore deve essere completo e affidabile e deve essere vantaggioso dal punto di vista del costo/beneficio della sua rilevazione.

L'indicatore di risultato è una misurazione quantitativa e durevole di outcome, efficienza o di costo efficacia. Gli indicatori sono correlati alla missione dell'ente e non riguardano misurazioni relative ad attività/obiettivi una tantum o di breve periodo.

La descrizione dei risultati si può sviluppare in una logica continua, misurando attività svolte, risultati intermedi delle attività o outcomes con impatti sempre più complessi, ciò dipende da cosa si vuole e cosa si vuole e si può descrivere, anche se, ovviamente, parlare di misurazione delle performance significa focalizzare la misurazione sugli outcomes. Per comprendere la differenza che c'è tra attività, output e outcome nella tabella seguente in cui si sviluppano esempi di diverse descrizione dei risultati da output di attività fino ad outcomes.

Se appare impossibile o impraticabile lo sviluppo di indicatori utili, il problema potrebbe essere risolto riformulando e descrivendo in modo diverso il risultato atteso. Occorre in ogni caso scegliere l'indicatore di misurazione dopo che mandato, missione e risultati attesi sono stati definiti. Tentare l'approccio inverso, vale a dire sviluppare un risultato atteso/obiettivo che sia coerente con un indicatore di misurazione di cui si ha la disponibilità è quantomeno improduttivo.

Ci sono in generale alcune riflessioni che nelle esperienze concrete hanno aiutato la definizione d'indicatori di risultato utili:

- comprendere il valore e il significato delle diverse tipologie di misurazione
- controllare e verificare gli indicatori di misura e gli obiettivi di altre organizzazioni simili
- fare una lista delle potenziali indicatori che rappresentano le modalità di esercizio della rendicontazione dell'ente con riferimento alle sue principali attività o programmi;
- produrre indici che abbiano senso e siano utili per gli utenti e gli organi di indirizzo
- selezionare un insieme di indicatori utili sia per monitorare che per tracciare le attività che fare (*reports*)
- limitare il numero di indici ai pochi e rilevanti
- stabilire una linea di base delle performance (un livello minimo)
- sviluppare benchmarking e identificare le *best practise*
- identificare gli impatti sui clienti, utenti o sul pubblico
- coinvolgere i fornitori di servizi o altri stakeholder che possono essere responsabilizzati rispetto a specifici indici.

Criteria per indicatori di risultato ideali

I criteri per individuare misurazioni ideali dei risultati dovrebbero essere i seguenti (ma inevitabilmente ci saranno sempre piccoli scostamenti rispetto alle possibili situazioni ottimali):

- orientati ai risultati: ossia focalizzati sugli outcomes
- rilevanti: ossia logicamente e direttamente collegati agli obiettivi che ci si pone
- Significativi: devono essere in grado di riflettere i cambiamenti dei livelli di performance
- Validi: ossia cogliere le informazioni che si ritengono rilevanti
- Affidabili: capaci di fornire le informazioni ad un livello di accuratezza desiderato e consistente nel tempo
- Economico: in particolare i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere ragionevoli in termini di costi benefici
- Utili: devono essere in grado di dare informazioni utili per i decision makers
- Accessibili: devono fornire periodiche informazioni sui dati
- Compatibili: i dati raccolti devono essere coerenti e gestibili con sistemi informativi già esistenti nell'ente
- Comparabili: devono permettere confronti delle performance nel tempo e con altre istituzioni
- Chiari: devono essere presentati in modo che i diversi soggetti interessati siano in grado di comprenderli.

Tenuto conto di quanto sopra detto gli indicatori di risultato possono essere suddivisi in diverse categorie, la scelta delle quali dipenderà, come già detto dagli obiettivi conoscitivi che ci si pone e dalla tipologia di processo da porre sotto controllo.

Le principali tipologie di indicatori sono le seguenti:

Misure di output	Una misurazione del numero di unità prodotte, servizi erogati, persone servite da un ente o da un programma di intervento. Per es. Numero di beni o servizi prodotti
Misure di efficienza	Una misurazione dei costi o di altre tipologie di risorse per unità di output (es. Costo unitario di produzione di beni o servizi, produttività in numero di pratiche gestite, ecc.)
Carico di lavoro	È un tipo particolare di misurazione di efficienza che pone il rapporto tra l'output di un'attività con il personale utilizzato a produrlo
Misure di servizio e/o di qualità	Indica la misurazione dell'impatto sul livello di soddisfazione dell'utente/cliente/cittadino/popolazione in termini di qualità, risparmio di tempo ed altri aspetti qualificanti del prodotto servizio erogato

Misura di outcome	Misurazione del risultato o dell'impatto sugli utenti o sulla società di un determinato programma o di uno specifico processo produttivo
-------------------	--

Esempio

	Output	Efficienza	Outcome	Qualità	Carico di lavoro
Controlli correttezza adempimenti strutture associate o federate	Numero di controlli effettuati	Costi medi di controllo	Controlli effettuati/soggetti da controllare Numero di recidivi	Livello di approfondimento del controllo effettuato Controlli risultati positivi/totale controlli	Tempi medi di effettuazione di un soggetti controllo per operatore

Il sistema di monitoraggio delle performance

In qualsiasi amministrazione è poi necessario sviluppare sistemi di monitoraggio che possono costituire una valida base informativa per la costruzione degli indicatori ed il loro costante monitoraggio in termini di performance. I sistemi informativi normalmente sono assai articolati e vanno dai sistemi contabili, ai sistemi di budgeting, ai sistemi di gestione dei reclami, le relazioni di audit, indagini di customer satisfaction, o anche i protocolli informatici (utili ai fini della gestione dei tempi). Data la varietà dei sistemi informativi dal punto di vista tecnico il problema principale è quello di costruire una base dati attraverso l'utilizzo delle diverse fonti informative già esistenti, integrandole tra loro.

Meccanismi di valutazione

Gli indicatori prodotti rappresentano una misurazione delle performance ottenute dall'ente di un determinato periodo di tempo. Ma come valutare il dato di performance misurato attraverso l'indicatore? Le modalità per valutare se il valore dell'indicatore desiderato ed ottenuto costituisca una buona performance o meno sono varie. In via generale chi opera nell'ente ha la consapevolezza circa le prestazioni ottenute inoltre la valutazione è normalmente effettuata attraverso analisi di serie temporali, vale a dire valutando se la prestazione ha raggiunto indicatori di performance migliori rispetto a quelli degli anni precedenti.

Se tuttavia occorre approfondire l'analisi per comprendere a fondo le cause e le motivazioni che hanno condotto a determinate performance l'esperienza può non essere più uno strumento

sufficiente ed occorre dotarsi strumenti di analisi e valutazione delle performance un po' più sofisticati, questi sono:

- benchmarking, ovvero confronto con realtà simili o secondo modalità strutturate. In altri termini ci si può chiedere: raggiungiamo gli standard o la media o il benchmark? Se no occorre analizzare la situazione per individuare i motivi della performance sotto standard.
- Valutazione delle politiche/programmi (program evaluation). In questo caso si indagano gli outcomes e gli effetti dell'intervento in modo approfondito attraverso analisi specifiche;
- Analisi economica, in questo caso si valuta l'economicità o il valore aggiunto del servizio valutando il suo valore economico anche in relazione a modalità alternative di intervento;
- Analisi costi/benefici.
- Analisi della customer satisfaction.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale da adottare si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale, responsabile di posizione organizzativa o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, dal responsabile titolare di posizione organizzativa (centro di costo) e del direttore generale dal quale dipende.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%.

Il modello si applica, indistintamente, al direttore generale, ai responsabili titolari di centro di responsabilità, e di tutto il restante personale dei livelli.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del direttore generale avviene con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale del direttore generale e del restante personale. A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, i responsabili delle unità organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Di tali motivazioni tiene conto il Direttore Generale, ai fini della valutazione individuale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del dirigente generale e dei titolari di posizione organizzati (responsabili dei centri di costo) sono correlati:

- alla pianificazione e gestione;
- alla gestione delle risorse umane;
- alla comunicazione e cooperazione;
- all'organizzazione e innovazione.

Ai fini della valutazione finale, l'OIV, potrà effettuare valutazione dall'alto e dal basso secondo quanto evidenziato nel sistema di misurazione e valutazione allegati.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale sono correlati:

- al contributo ai programmi dell'unità operativa;
- all'autonomia e responsabilità;
- alla qualità del contributo professionale

- alla programmazione e gestione attività;
- alla relazione con i colleghi;
- all'orientamento ai bisogni dell'utenza;
- alla flessibilità;
- allo sviluppo professionale

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, su delega del Direttore Generale distribuendo il personale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto. La validazione di tale valutazione viene fatta propria da parte del Direttore Generale o modificata sulla base di puntuali motivazioni.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali del direttore generale, dei responsabili dei centri di costo e del restante personale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale che sarà sottoposto ad adozione è assistito:

- a. dal *Sistema di misurazione e valutazione del direttore generale*;
- b. dal *Sistema di misurazione e valutazione dei responsabili dei centri di costo*;
- c. dal *Sistema di valutazione del personale del restante personale*.

Tali allegati, formano parte integrante e sostanziale del Sistema.

La performance organizzativa

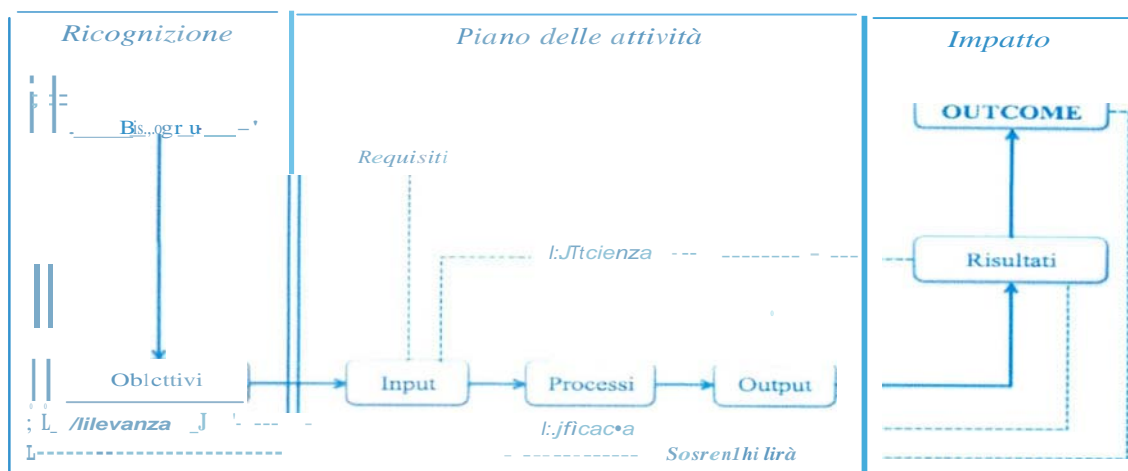
La questione cruciale della misurazione della performance organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target.

Gli indicatori potranno essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);
- di efficacia (intesa come soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento);
- di impatto o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

La scheda che segue mostra la classificazione degli indicatori di performance così come definiti dalla Commissione nazionale nella deliberazione n.89/2010.

Una classificazione degli indicatori di performance
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010)



Scheda anagrafica dell'indicatore
(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010 con integrazioni)

Numero	Codifica progressiva univoca dell'indicatore
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Area	A quale area di attività della Mappa strategica si riferisce?
Processo di servizio	A quale processo di servizio della Mappa strategica si riferisce?
Tipo misura	Che tipo di misura è? efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Priorità	Quanto è importante su scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale) l'indicatore?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance puntiamo?
Benchmarking (valore di riferimento)	Con cosa ci confrontiamo?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è accountable e responsabile per le performance rilevate tramite questo indicatore?

	(Centro di responsabilità diretta)
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuoi stimolare questo <i>target/indicatore</i> ?
Note:	

Lista degli indicatori da valutare	
Responsabile dell'alimentazione dati	
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione	
Periodicità di rilevazione (giorni)	
Tempestività del dato (giorni)	
Verificabilità del dato (SI/NO)	
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)	
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)	
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)	
Applicativo a supporto	

4. SISTEMA PREMIANTE

Il Sistema Premiante comprende la premialità delle Performance Individuali ed Organizzative, del Bonus per le Eccellenze, del Premio annuale per l'Innovazione, del Premio per l'Efficienza, delle Progressioni Economiche Orizzontali, dei Percorsi di Carriera, degli Incarichi di Responsabilità, dei Percorsi di Alta Formazione e degli altri Istituti Contrattuali minori. La Performance Generale è costituita dalla somma della Performance Individuale, dalla Performance Organizzativa, dal Bonus per le Eccellenze e dal Premio Annuale per l'Innovazione. Le premialità previste sono finanziate con l'indennità di risultato per i dirigenti e con il Fondo Unico di Amministrazione per i titolari di Posizioni Organizzative (centri di costo), e per gli altri dipendenti.

Per quanto riguarda il direttore generale la tabella che segue indica le premialità da corrispondere:

N°	Premialità	Riferimento	Finanziata con	Percentuale riservata	Note
1	Performance individuale	Raggiungimento degli obiettivi	Retribuzione di risultato	75%	Obiettivi assegnati dal President
2	Performance organizzativa	Comp. obiettivi organizzativi	Retribuzione di risultato	25%	

Per tutti i dipendenti non dirigenti titolare di posizione organizzativa i cui obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale:

N°	Premialità	Riferimento	Finanziata con	%
1	Performance individuale	Raggiungimento degli obiettivi	Fondo produttività	75

2	Comportamenti organizzativi e competenza	Mappa dei comportamenti definiti nel sistema	Fondo produttività	25
---	--	--	--------------------	----

Per tutti gli altri dipendenti dell'Ente i cui obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale:

N°	Premialità	Riferimento	Finanziata con	o/o
1	Performance individuale	Raggiungimento degli obiettivi	Fondo produttività	Da 50 a 100
2	Comportamenti organizzativi e competenza	Mappa dei comportamenti definiti nel sistema	Fondo produttività	50 a 90

5. FASI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Una sintesi delle fasi e dei tempi dell'intero ciclo della performance è sintetizzato nella tabella che segue:

Fasi	Risultati	Attori	Scadenza
Approvazione/modifica o integrazione sistema di valutazione	Sistema di misurazione e valutazione	Consiglio federale su proposta dell'OIV	31/12
Relazione programmatica inserita nel bilancio annuale e pluriennale	Definizione obiettivi strategici	Consiglio Federale assegna obiettivi al D.G. (coinvolgimento OIV)	Entro il 31/01/11
Approvazione piano della performance triennale	Definizione obiettivi strategici ed operativi	Consiglio Federale con coinvolgimento OIV	Entro il 31/01
Approvazione piano della trasparenza	Definizione obiettivi sulla trasparenza	Responsabile della trasparenza	Entro il 31/01
Direttiva Direttore Generale	Assegnazione obiettivi al personale	Direttore Generale di concerto con i responsabili c.d.c.(coinvolgimento OIV)	Entro il 31/01
Direttiva Direttore Generale	Assegnazione obiettivi responsabili c.d.c.	Direttore Generale (coinvolgimento OIV)	Entro il 30/01
Determinazione del Fondo Annuale	Contrattazione con OO.SS. sulla ripartizione del fondo	Direttore Generale, OO.SS. e RSU	Entro il 31/01
Monitoraggio (valutazione intermedia)	Verifica ed eventuale rimodulazione obiettivi	Consiglio Federale/Direzione Generale ed OIV	Giugno/Settembre
Approvazione Bilancio preventivo e relazione programmatica	Definizione obiettivi strategici (tenuto conto della valutazione intermedia)	Consiglio Federale/Direzione Generale	Entro 31/10
Verifica misurazione e valutazione	Consuntivazione raggiungimento obiettivi	Presidente, OIV, Direttore Generale,	Entro il 30/04

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 scostamenti	Responsabili dei servizi Consiglio Federale (coinvolgimento OIV)	Entro il 30/06
Componimento eventuali conflitti su valutazione	Attivazione procedure di conciliazione	Soggetti terzi (da individuare)	Entro il 31/07
Erogazione delle premialità	Compilazione graduatoria	OIV	Entro il 31/08

6. LA COMUNICAZIONE DI VALUTAZIONE

Alcune precisazioni sono necessarie in merito alla fase relativa alla valutazione ed in particolare va ricordato che:

1. La valutazione è sempre presente nelle relazioni umane;
2. La valutazione è sempre bidirezionale, deve generare un feedback continuo tra le persone; molto spesso la ricerca del feedback può generare insicurezza nel responsabile;
3. La valutazione implica dei giudizi di valore;
4. La valutazione può essere considerata anche come un mezzo che aiuta ed indirizza il cambiamento;
5. La valutazione comporta una presa di posizione, responsabilità per il giudizio emesso;
6. Valutare significa attribuire valore, perciò la valutazione della risorsa deve avere come obiettivo primario la sua crescita e non la sua "condanna" per il mancato raggiungimento dell'obiettivo posto;
7. La valutazione ha un aspetto relazionale ed uno emotivo, cioè la valutazione è un processo che alimenta l'autostima di una risorsa e migliora le capacità relazionali di ambedue i soggetti coinvolti nella valutazione (valutatore e valutato);
8. La valutazione non deve esaurirsi nella scheda o nel colloquio, ma è un continuum integrato con le relazioni quotidiane, cioè si parla di informalità nella valutazione

COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Spesso c'è la difficoltà ad esprimere critiche perché le persone le accettano malvolentieri, ma in realtà le persone reagiscono più al modo con cui vengono espresse le critiche che al loro contenuto e poi chiaramente al contenuto stesso, se si critica, quindi, bisogna motivare la stessa critica. Quindi parliamo di critica costruttiva, che deve essere:

- Specifica e non generica. Essa è specifica poiché osserva un dato e non è generica in quanto non viene espressa come accusa o quale giudizio emotivo

-Mira a correggere, a migliorare la risorsa e non a modificarla, non bisogna usare il verbo "essere" perché in questo caso la critica verrebbe ad essere rivolta alla persona e non alla performance.

- Tende a risolvere problemi , quindi la critica deve essere accompagnata da una proposta che deve provenire dal collaboratore stesso a cui segue un mio punto di vista da confrontare con quello dell'interlocutore.

EFFETTI DI DISTORSIONE DELLA VALUTAZIONE

Pur dando per scontato l'impegno che ogni singolo valutatore dovrà prestare nella compilazione delle schede di valutazione di pertinenza, usando la massima imparzialità ed obiettività, occorre necessariamente tener conto dei fattori esterni che potrebbero inficiare il risultato della valutazione: questi sono gli "effetti di distorsione".

Di seguito vengono presentati i più significativi.

EFFETTO ALONE	Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
STANDARDIZZAZIONE	Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
APPIATTIMENTO	Il valutatore assegna costantemente il valore medio per ogni fattore di valutazione
GENEROSITA'	Il valutatore è influenzato dal timore di danneggiare il valutato
DUREZZA	Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
SLITTAMENTO	Il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
INFLUENZA DEI PREGIUDIZI	Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità legate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, è meridionale, etc...)
INFLUENZA DELLA MANSIONE	Il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI	Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che a basarsi sulle prestazioni attuali

7. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per quanto concerne le garanzie di una equa valutazione queste si ottengono nella misura in cui si sviluppa in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di

comunicazione della scheda ai valutati, allo sviluppo dei colloqui intermedi ed ad un corretto colloquio finale. L'OIV dovrà in ogni caso preventivamente verificare che:

1. Siano stati effettuati tutti i passaggi previsti dalla procedura in particolare i colloqui di valutazione o comunque forme di corretta comunicazione ai valutati circa le modalità di valutazione, prima, durante e dopo il periodo valutativo;

3. Sia documentata nell'ambito della scheda o dal colloquio di valutazione (nel riquadro chiamato osservazione del valutatore) le principali motivazioni che giustificano la valutazione finale.

Sull'intero processo di valutazione è esercitata una attività di vigilanza da parte dell'DIV. Qualora l'OIV riscontri che il valutatore non abbia operato con la dovuta cura nell'attività valutativa o abbia avuto comportamenti anomali rispetto ai colleghi (fra i quali un numero elevato di ricorsi o valutazioni eccessivamente appiattite e standardizzate sui punteggi alti o sui punteggi bassi) potrà tenere conto di detti comportamenti nella proposta di valutazione del valutatore medesimo.

Tutto ciò considerato, al fine di garantire ogni supporto ad una valutazione più corretta ed equa possibile si ritiene che, qualora il dipendente ravvisi che il processo valutativo non sia stato svolto in modo corretto o abbia ricevuto forti carenze nella motivazione, lo stesso potrà procedere con ricorso a soggetti esterni, muniti di adeguata professionalità ed individuati dall'amministrazione preferibilmente utilizzando altri OIV esterni all'Ente.

Il ricorso da parte del dipendente è presentato entro e non oltre 10 giorni (considerando tale termine perentorio) dall'avvenuta conoscenza dei risultati della valutazione, sia al proprio valutatore che all'organo o soggetto esterno di conciliazione. Il valutatore dovrà far pervenire all'organo conciliatore le proprie osservazioni e motivazioni circa la valutazione effettuata. Nella seduta di conciliazione, che dovrà aver luogo entro e non oltre i successivi 10 giorni dalla data di comunicazione del ricorso eventualmente assistita dalla relazione del valutatore. Nella seduta, davanti all'organo di conciliazione, parteciperanno sia il valutato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, che il valutatore. L'organo esterno di conciliazione redigerà apposito verbale di conciliazione nel quale esporrà in caso di disaccordo, in seduta riservata, la propria finale considerazione. Copia del verbale sarà trasmesso all'OIV per la definizione della graduatoria di sua competenza in caso di accordo o di conferma della valutazione, nel caso in cui vi sia un'indicazione da parte dell'organo di conciliazione difforme dal giudizio operato da parte del valutatore, quest'ultimo effettuerà le relative rettifiche di valutazione, proponendo all'OIV la nuova valutazione.

Tale processo di conciliazione, così come descritto, sarà oggetto di condivisione sindacale, potendo apportare in sede di riunione anche eventuali modifiche e/o integrazioni ritenute necessarie

modificando ed integrando il percorso descritto. Di tale condivisione sarà redatto specifico verbale tra parte datoriale e parte sindacale.

8. ESEMPI DI INDICATORI DI EFFICIENZA

La tabella che segue mostra alcuni indicatori di efficienza, utili in sede di definizione del ciclo delle performance:

AREA	PROCESSO	INDICATORE	DESCRIZIONE		
ACQUISTI	GESTIONE ACQUISTI	N.ACQUISITI/N.IMPIEGATI	<i>Permettono di Comprendere i tempi dedicati a ciascun processo e il grado di efficienza relativo di un processo rispetto agli altri</i>		
	GESTIONE RAPPORTI FORNITORI	N.FATTURE/N.DOCUMENTI LIQUIDATI/N.IMPIEGATI			
	GESTIONE APPROVVIGIONAMENTO BENI	N. ORDINATIVI EMESSI/N.IMPIEGATI			
	PAGAMENTO CONTO	N.FATTURE			
	ANTICIPI PER CASSA	GESTITE/N.IMPIEGATI			
	ARCHIVIO E PROTOCOLLO	GESTIONE SPESE POSTALI		N.FATTURE PER SPESE POSTALI/N. IMPIEGATI	<i>Consentono di comprendere nel tempo i processi che assorbono maggiore personale e contestualmente permettono la verifica, in termini di efficienza esterna circa l'opera/o delle risorse umane coinvolte in tali processi</i>
		GESTIONE CORRISPONDENZA E PROTOCOLLAZIONE		N.PROTOCOLLI GESTITI/N.IMPIEGATI	
AREA	PROCESSO	INDICATORE	DESCRIZIONE		
AMMINISTRATIVA	CONTROLLI PREVENTIVI SUI PROVVEDIMENTI DI LIQUIDAZIONE (INCLUSI GLI IMPEGNI A PAGAMENTO CONTESTUALE)	N. PROVVEDIMENTI REGISTRATI/N. IMPIEGATI	<i>Consentono di capire l'efficienza in termini di capacità di implementazione di azioni preventive correttive nella gestione del bilancio dell'amministrazione pubblica</i>		
	CONTROLLI PREVENTIVI SUI PROVVEDIMENTI DI PAGAMENTO	NUMERO OPERAZIONI REGISTRATE /N. IMPIEGATI			
	CONTROLLO PREVENTIVO SUI PROVVEDIMENTI DI IMPEGNO DI SPESA A GESTIONE DIRETTA	NUMERO OPERAZIONI RELATIVE EFFETTUATE/N. IMPIEGATI			
	CONTROLLO PREVENTIVO SUI PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI ASSOGGETTI A VISTO SEM LICE	NUMERO PROVVEDIMENTI ESAMINATI/N. IMPIEGATI			
	CONTROLLO PREVENTIVO SUL VERSAMENTO DELLE ENTRATE	NUMERO QUIETANZE RETIFICATE/N. IMPIEGATI			
	CONTROLLO PREVENTIVO SULL'ASSEGNAZIONE FONDI PER SPESE DECENTRATE	NUMERO DI REGISTRAZIONI DI PROVVEDIMENTI DI ASSEGNAZIONE/N.IMPIEGATI			
	CONTROLLO RENDICONTI (CONTI GIUDIZIALI E GESTIONI FUORI BILANCIO) AGENTI CONTABILI	NUMERO OPERAZIONI EFFETTUATE/N. IMPIEGATI			

AREA	PROCESSO	INDICATORE	DESCRIZIONE
	CONTROLLO SUCCESSIVO PAGAMENTI EFFETTUATI IN CONTO SOSPESO	NUMERO MODELLI RICEVUTI/N. IMPIEGATI	
	CONTROLLO SUCCESSIVO SUI RENDICONTI DEI FUNZIONARI DELEGATI E CONTABILITÀ SPECIALI	NUMERO RENDICONTI EFFETTUATI/N. IMPIEGATI	
	PREDISPOSIZIONE DATI CONTABILI DI BILANCIO FINANZIARIO E PATRIMONIALE	NUMERO CONTABILITÀ VALIDATE /N. IMPIEGATI	
RISORSE UMANE	Gestione fabbisogno e assegnazione del personale	Numero provvedimenti emessi/N. impiegati	<i>Rilevatori circa l'efficienza nella gestione delle risorse umane coinvolte nell'organizzazione</i>
	Trasferimento interno (mobilità)	Numero provvedimenti di mobilità emessi/N. impiegati	
	Gestione assunzioni	Numero domande di assunzione ricevute/N. impiegati	
	Gestione della formazione	Numero corsi organizzati/N. impiegati	
	Gestione assenze/presenze	Numero assenze registrate/n. impiegati	
	Gestione buoni pasto	Numero dipendenti beneficiari/N. impiegati	
	Gestione Banca Dati del Personale	Numero inserimenti aggiornamenti effettuati / N. impiegati	
	Gestione missioni	Numero pratiche relative alle missioni espletate/n. impiegati	
	Gestione partite stipendiali	Numero partite stipendiali gestite/n. impiegati	
	Gestione ricostruzione di carriera	Numero provvedimenti di ricostruzione di carriera emessi/n. impiegati	
	Conguagli fiscali e previdenziali	Numero interventi di conguaglio realizzati/n. impiegati	
	Gestione straordinari	Numero dipendenti che effettuano straordinario /n. impiegati	

ALLEGATO A

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

I. VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE

Prima di procedere alla valutazione delle Performance del Direttore in termini di risultati e comportamenti organizzativi con conseguente redistribuzione dell'indennità di risultato. L'OIV verifica se sono state rispettate le seguenti prescrizioni previste dalla legislazione anche sulla base delle raccomandazioni della CIVIT in merito alla verifica puntuale delle responsabilità dirigenziali, oggetto di valutazione delle prestazioni dirigenziali secondo la tabella che segue:

OBBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	NORMATIVA
Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché responsabilità disciplinare e amministrativo contabile	Art. 2, comma 9, Legge 241/90 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono valutate ai fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato	Art.14 ter, comma 6 bis, Legge 241/90 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati	Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è causa di responsabilità amministrativa per il dirigente che ha stipulato il contratto	Art.7, comma 6, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente	Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, comportano l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'art.23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro	Art.21 comma 1 D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Regolarità dell'utilizzo del lavoro flessibile	Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile <u>non può essere</u> erogata la retribuzione di risultato. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni di cui all'art.36 D.Lgs.165/01 sono responsabili anche ai sensi dell'art.21 dello stesso decreto	Art.36, comma 3 e comma 5, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o a ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazione sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì, la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari al doppio del periodo di durata della sospensione	Art.SS sexies, comma 3, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)

Controllo sulle assenze	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art.55 septies del D.Lgs.165/01 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano al riguardo le disposizioni degli artt.21 e 55-sexies, comma 3	Art.5 septies, comma 6, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici	L'inosservanza delle disposizioni della presente legge comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs.165/01 ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti	Art.9 Legge 4/2004 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Attuazione delle disposizioni dell'amministrazione digitale	L'attuazione delle disposizioni del codice dell'amministrazione digitale (D.L. 82/2005) rileva ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed <u>individuale</u> dei dirigenti	Art.12 D.L. 82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Comunicazione e aggiornamento dei dati pubblici (di cui all'art.54 D.L.82/2005) che devono essere contenuti nei siti delle P.A.	La mancata comunicazione o aggiornamento dei dati pubblici previsti dall'art.54 del D.Lgs. 82/2005, che i siti delle pubbliche amministrazioni devono contenere, è rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance <u>individuale</u> dei dirigenti	Art.54 D.Lgs. 82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Pubblicazione nei siti delle pubbliche amministrazioni dei moduli e formulari vari	Le P.A. provvedono a definire e a rendere disponibili per via telematica l'elenco della documentazione richiesta per i singoli procedimenti, i moduli ed i formulari validi ad ogni effetto di legge, anche ai fini delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di notorietà. Le pubbliche amministrazioni non possono richiedere l'uso di moduli e formulari che non siano stati pubblicati; in caso di omessa pubblicazione, i relativi procedimenti possono essere avviati anche in assenza dei suddetti moduli e formulari. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della <u>misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</u> .	Art.57 comma 2, D.Lgs.82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni	Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi ed i contenuti dell'indice tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPa. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione <u>della retribuzione di risultato</u> ai dirigenti responsabili.	Art.57-bis, comma 3 D.L.82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Comunicazione dei dati necessari alla predisposizione della ricognizione puntuale di tutti i contributi pluriennali iscritti nel bilancio dello Stato	La mancata comunicazione dei dati necessari alla predisposizione della ricognizione puntuale di tutti i contributi pluriennali iscritti nel bilancio dello Stato allegata al quadro riassuntivo di tutte le leggi di spesa a carattere pluriennale comporta l'applicazione di una <u>sanzione amministrativa pecuniaria a carico del dirigente responsabile pari al 5 per cento della sua retribuzione di risultato</u>	Art.10 Legge 196/2009 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione delle attività di analisi e valutazione della spesa	La mancata Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione delle attività di analisi e valutazione della spesa comporta l'applicazione di sanzioni <u>amministrative commisurate ad una percentuale della loro retribuzione di risultato compresa da un minimo del 2 per cento ad un massimo del 7 per cento</u>	Art.49 Legge 196/2009 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Adozione del piano della performance	In caso di mancata adozione del piano della performance è fatto <u>divieto di erogazione della retribuzione di risultato</u> ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti	Art. 10 D.Lgs.150/09 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale	In caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata, è fatto <u>divieto di erogazione della retribuzione di</u>	Art. 11 D.Lgs.150/09 (tutte le pubbliche amministrazioni)

delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata	<u>risultato</u> ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti	
Pubblicazione sui siti istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza	La mancata pubblicazione sui siti istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza è altresì <u>valutata</u> ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato	Art.6, comma 2 Legge 106/2011 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Trasmissione entro il termine previsto dei dati per la definizione dei fabbisogni standard	In caso di omessa trasmissione, senza motivata giustificazione, entro i termine previsto nella richiesta del MEF dei dati per la definizione dei fabbisogni standard propri dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello stato l'amministrazione competente riduce la retribuzione di risultato dei dirigenti responsabili nella misura del 2 per cento	Art.9, comma 3, Legge 111/2011 (solo pubbliche amministrazioni statali)
Controllo sull'adempimento dell'obbligo, decorrente dal 01/01/2013, di pubblicazione in internet delle informazioni previste ai sensi dell'art.18 D.L. 83/2012 relative alla concessione o attribuzione di benefici economici, successivi all'entrata in vigore del citato D.L. e di importo complessivo superiore a 1.000 euro nell'anno solare, a imprese, professionisti, enti pubblici e privati.	A decorrere dal 01/01/2013, per le concessioni di vantaggi economici successivi all'entrata in vigore del D.L. 83/2012 la pubblicazione ai sensi dell'art.18 dello stesso decreto costituisce condizione legale di efficacia del titolo legittimante delle concessioni ed attribuzioni di importo complessivo superiore a 1.000 euro nel corso dell'anno solare e la sua eventuale omissione o incompletezza è rilevata d'ufficio dagli organi dirigenziali e di controllo, sotto la propria diretta responsabilità amministrativa, patrimoniale e contabile per l'indebita concessione o attribuzione del beneficio economico.	Art.18 Legge 07/08/2012 n.134 (Tutte le P.A. centrali, regionali e locali, i concessionari di servizi pubblici e le società a prevalente controllo pubblico)
A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Concessione utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare	A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Il predetto limite può essere derogato per il solo 2013 in caso di contratti pluriennali. L'utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare. La violazione delle citate disposizioni è valutabile ai fini della responsabilità amministrativa e disciplinare dei dirigenti.	Art.S, comma 2,3 e 4, Legge 07/08/2012 n.134 (Tutte le P.A. centrali, regionali e locali, i concessionari di servizi pubblici e le società a prevalente controllo pubblico)
Trasmissione di documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni.	L'inosservanza della disposizione di trasmissione dei documenti tra pubbliche amministrazioni via posta elettronica, ferma restando la responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare.	Art.6 comma1, lett.a) D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)
Istanze e dichiarazioni presentate alle pubbliche amministrazioni e ai gestori di pubblici esercizi in via telematica	Comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare il mancato avvio del procedimento da parte del titolare dell'ufficio competente a seguito di istanza o dichiarazione inviate secondo le seguenti modalità: se sottoscritte mediante la firma digitale, il cui certificato è rilasciato da un certificatore accreditato; ovvero quando l'autore è identificato dal sistema informatico con i diversi strumenti di cui all'articolo 64, comma 2, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente nonché quando le istanze e le dichiarazioni sono inviate con le modalità di cui all'articolo 38, comma 3, del d.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445; • ovvero se trasmesse dall'autore mediante la propria casella di posta elettronica certificata purché le relative credenziali di accesso siano state rilasciate previa	Art.6 comma1, lett.b) e c) D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)

	<p>identificazione del titolare, anche per via telematica secondo modalità definite con regole tecniche adottate ai sensi dell'articolo 71, e ciò sia attestato dal gestore del sistema nel messaggio o in un suo allegato. In tal caso, la trasmissione costituisce dichiarazione vincolante ai sensi dell'articolo 6, comma 1, secondo periodo. Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica net@butario.</p>	
<p>Accesso telematica e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni</p>	<p>L'accesso telematica a dati, documenti e procedimenti e il riutilizzo dei dati e dei documenti è disciplinato dai soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, secondo le disposizioni del presente codice e nel rispetto della normativa vigente. Entro 120 giorni dall'entrata in vigore del presente decreto-legge, le pubbliche amministrazioni pubblicano nel proprio sito web, all'interno della sezione «Trasparenza, valutazione e merito» i regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico il riutilizzo, compreso il catalogo dei dati e dei metadati in loro possesso.</p> <p>I dati e i documenti che le amministrazioni titolari pubblicano, con qualsiasi modalità, senza l'espressa adozione di una licenza di cui all'articolo 2, comma 1, lettera h), del decreto legislativo 24 gennaio 2006, n. 36, si intendono rilasciati come dati di tipo aperto ai sensi all'articolo 68, comma 3, del presente Codice. L'eventuale adozione di una licenza di cui al citato articolo 2, comma 1, lettera h), è motivata ai sensi delle linee guida nazionali di cui al comma 7.</p> <p>Nella definizione dei capitolati o degli schemi dei contratti di appalto relativi a prodotti e servizi che comportino la raccolta e la gestione di dati pubblici, le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 2, comma 2, prevedono clausole idonee a consentire l'accesso telematica e il riutilizzo, da parte di persone fisiche e giuridiche, di tali dati, dei metadati, degli schemi delle strutture di dati e delle relative banche dati.</p> <p>Le attività volte a garantire l'accesso telematica e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale ai sensi dell'articolo 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150</p>	<p>Art.9 comma1,lett.a) D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)</p>
<p>Dati di tipo aperto e inclusione digitale.</p>	<p>Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</p> <p>L'inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 5:</p> <p>a) e' rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili;</p> <p>b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle disposizioni vigenti.</p>	<p>Art.9 co.7 e co.9 D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)</p>
<p>Attività delle comunità intelligenti</p>	<p>L'inclusione intelligente consiste nella capacità, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di offrire informazioni nonché progettare ed erogare servizi e fruibili senza discriminazioni dai soggetti appartenenti a categorie deboli o svantaggiate e funzionali alla partecipazione alle attività delle comunità intelligenti, definite dal piano nazionale di cui al comma 2, lettera a), secondo i criteri stabiliti con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri o del Ministro delegato all'innovazione tecnologica.</p> <p>L'accessibilità dei sistemi informatici di cui all'articolo 2 della legge 9 gennaio 2004, n. 4, e l'inclusione intelligente costituiscono principi fondanti del piano nazionale delle comunità intelligenti e dello statuto delle comunità intelligenti nonché delle attività di normazione, di pianificazione e di regolamentazione delle comunità intelligenti.</p> <p>Nelle procedure di appalto per l'acquisto di beni e per la fornitura di servizi informatici svolte dalle amministrazioni pubbliche che aderiscono allo statuto delle comunità intelligenti, il rispetto dei criteri di inclusione intelligente stabiliti con il decreto di cui al comma 4 e' fatto oggetto di specifica voce di valutazione da parte</p>	<p>Art.ZO commi 16,17,18,19 D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)</p>

	<p>1 della stazione appaltante ai fini dell'attribuzione del punteggio dell'offerta tecnica, tenuto conto della destinazione del bene o del servizio. L'Agenzia per l'Italia digitale vigila, anche su segnalazione di eventuali interessati, sul rispetto del presente comma.</p> <p>L'inosservanza delle sopra citate disposizioni:</p> <p>a) e' rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance <u>individuale</u> dei dirigenti responsabili;</p> <p>b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>	
Piano triennale di prevenzione della procedure per la selezione e la	<p>L'organo di indirizzo politico, su proposta del responsabile individuato ai sensi comma 7, entro il 31 gennaio di ogni anno, adotta il piano triennale di prevenzione della corruzione, curandone la trasmissione al Dipartimento della funzione pubblica. L'attività di elaborazione del piano non può essere affidata a soggetti estranei all'amministrazione. Il responsabile, entro lo stesso termine, definisce procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi del comma 10, i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. Le attività a rischio di corruzione devono essere svolte, ove possibile, dal personale di cui al comma 11. La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della <u>responsabilità dirigenziale</u>.</p>	<p>Art. 1 comma 8 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)</p>
dell'amministrazione di un reato di corruzione	<p>In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:</p> <p>a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;</p> <p>b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.</p> <p>La sanzione disciplinare a carico del responsabile individuato ai sensi del comma 7 non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.</p>	<p>Art. 1 commi 12 e 13 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)</p>
Ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano nazionale anticorruzione	<p>In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare. Entro il 15 dicembre di ogni anno, il dirigente individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo politico lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività.</p>	<p>Art. 1 comma 14 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)</p>
Pubblicazione delle informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa	<p>La mancata o incompleta pubblicazione, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni di cui al comma 31 costituisce violazione degli standard qualitativi ed economici ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, ed è comunque valutata ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. Eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.</p>	<p>Art. 1 comma 33 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)</p>

In considerazione dei rilevanti adempimenti previsti dalla legislazione, sarà cura evidenziare nel piano della performance tali obiettivi, come sopra distinti, al fine di verificare da parte dell'OIV i tempi previsti e le modalità di tale adeguamento. A tale esemplificativo sono indicati quale suggerimento nella scheda di valutazione del direttore il riferimento al piano della performance.

Assume, inoltre, particolare importanza e con necessaria opportuna evidenza la verifica degli adempimenti previsti dall'art.57 del D.Lgs.165/01 in materia di obblighi sulle pari opportunità. Non essendosi dotato ancora l'Ente del Comitato Unico di Garanzia. Nella scheda di valutazione del Direttore è stato inserito tale obiettivo da realizzarsi assolutamente entro il primo semestre 2013.

2. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere in numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno.

Tutti gli obiettivi sono negoziati con il Presidente all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed assegnati indicatori e pesi ponderati. Entro il 30 ottobre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati nell'ipotesi che non sia stato possibile un loro raggiungimento per responsabilità non imputabili al Direttore Generale. Eventuali nuovi obiettivi che emergessero durante l'anno, dovranno essere negoziati con il Presidente che assegnerà anche il peso ponderale eventualmente rimodulando quello degli altri obiettivi. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Direttore e non sarà stato rimodulato, lo stesso sarà considerato come raggiunto. Tra gli obiettivi assegnati devono essere indicati gli indicatori, le finalità strategiche di riduzione dei costi/aumento delle entrate ed il miglioramento dei tempi, nonché gli standard di qualità da raggiungere prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale (certificazioni ISO, CAF, Regolamento Emas, ecc.). Tutti gli obiettivi assegnati dovranno avere le qualità e caratteristiche di cui all'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti requisiti:

- Conseguimento o mantenimento anche di una tipologia di certificazione di qualità ai sensi della normativa UNI EN ISO (ISO 9001: 2008, ISO 14.000, ISO 27.000, ISO 18.000, ecc.);
- CAF (Common Assessment Framework) applicato anche al singolo servizio dell'ente;
- Redazione della carta del servizio anche riferita alla struttura unitaria dell'ente e con la previsione dei casi e delle modalità di indennizzo automatico e forfettario degli utenti per mancato rispetto degli standard di qualità stabiliti ;
- Attuazione di iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;

Attuazione di iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente del dirigente/responsabile degli uffici e dei servizi in merito alle modalità di erogazione del servizio;
 - Standard di qualità definiti dall'ente.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi, è possibile apprezzarlo nel seguente modo:

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 75 punti su 100.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

3. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del direttore impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il direttore medesimo dovrà, quindi, descrivere i comportamenti organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

Sezione A -PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; Impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

1. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
2. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;
3. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;

4. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
- ↳ adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione,
 - ↳ gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE A- PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Sezione B -GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori ; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate all'unità organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

- ↳ criteri e modalità operative di impiego del personale;
- ↳ modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati;
- ↳ interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;

iniziative intraprese per:

- a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori;
- b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
- c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi ;
- d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali ;
- e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi ;
- f) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE 8- GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Comunicazione interna ed esterna; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- > modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;
- > indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;
- > attivazione, sviluppo e mantenimento **di reti interfunzionali e interistituzionali**;
- > integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;
- > cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;
- > partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE C- COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

-);> ripensamento e riprogettazione dei processi di Lavoro;*
-);> svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
-);> introduzione di modalità innovative di gestione;*
-);> realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
-);> gestione del cambiamento organizzativo;*
-);> erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
-);> apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*
-);> studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE D- ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Sulla base della relazione del Direttore Generale, l'OIV procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni, sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito il Presidente. L'OIV alla fine della proposta di valutazione, potrà tenere conto dei seguenti ulteriori elementi:

- 1) Grado di soddisfazione dell'utenza. Il Direttore dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine annuale sulla soddisfazione del cittadino/utente. Il contenuto e le modalità di tale indagine dovranno essere concordate con il Presidente con riferimento almeno ad uno degli strumenti di rilevazione della soddisfazione, come la carta dei servizi, la customer satisfaction, questionari specifici, ecc. L'indagine dovrà essere svolta in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non dovranno essere prese in considerazione le risposte non coerenti;
- 2) Valutazione dall'alto. Il Consiglio federale potrà esprimere un proprio giudizio sull'operato del Direttore finalizzato soprattutto per apprezzare la capacità del dirigente di raggiungere obiettivi strategici dell'ente e di svolgere un ruolo positivo nella struttura di riferimento. A tal fine sarà proposta la seguente scheda di valutazione:

N.	Descrizione	Sufficiente	Buona	Ottima
1	Osserva puntualmente le direttive e gli indirizzi dati dagli Organi di governo			
2	Nell'esercizio della direzione è supportato da un buon livello di autorevolezza			
3	Risulta orientato al perseguimento degli obiettivi assegnati			
4	Si coinvolge e partecipa al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione			
5	Possiede capacità manageriali idonee a gestire le risorse assegnate			

- 3) Valutazione dal basso. I responsabili dei centri di costo ed un numero di altro personale scelto dall'O IV alla fine del periodo di valutazione, potrà esprimere il proprio giudizio (in forma anonima) sui comportamenti organizzativi. A tal fine sarà proposta la seguente tabella:

N.	Descrizione	Sufficiente	Buona	Ottima
1	Favorisce la crescita e promuove l'autonomia			
2	Non scarica genericamente verso il basso le proprie responsabilità			
3	Coinvolge il personale nella gestione delle attività			
4	Esprime capacità di prevenire tensioni e conflitti, operando sempre con scelte conseguenti			
5	Di fronte a risultati positivi, gratifica il dipendente			

Scheda riepilogativa di valutazione

Sessione di valutazione	Anno 2...	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

Rangungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderate	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti

PESATURA:

25/100

N.		Peso ponderate	Valutazione in%
1	PIANIFICAZIONE E GESTIONE		
2	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE		
3	COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE		
4	ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE		
SI=somma delle valutazioni percentuali comportamenti organizzativi			% tot

Giudizio sintetico:

FeedBack del valutato:

Data:

Firma del Presidente _____

Firma del Valutato _____

ALLEGATO B

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE RESPONSABILI DEI CENTRI DI COSTO

!.VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE

Prima di procedere alla valutazione delle Performance dei responsabili dei centri di costo in termini di risultati e comportamenti organizzativi con conseguente redistribuzione della produttività, il Direttore Generale verifica se sono state rispettate le seguenti prescrizioni o responsabilità, il non rispetto delle quali comporta l'applicazione delle conseguenti penalità:

PRESCRIZIONI O RESPONSABILITA'	PENALITA'	COMPETENZA
Responsabilità o concorso per la mancata approvazione del Ciclo di Gestione della Performance	Proposta di revoca dell'incarico di responsabilità o inserimento nella fascia bassa della valutazione	D.G.
Responsabilità o concorso per la mancata approvazione del Programma della Trasparenza e dell'Integrità	Proposta di revoca dell'incarico di responsabilità o inserimento nella fascia bassa della valutazione	D.G.
Decadenza del procedimento disciplinare	Sospensione fino a 3 mesi	Ufficio disciplinare
Danno economico e all'immagine dell'ente	Sospensione da 3 gg a 3 mesi fino alla messa in disponibilità	Ufficio disciplinare
Mancata vigilanza per il rispetto degli standard di Qualità prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale	Inserimento nella fascia bassa della valutazione	D.G.
Proposta di valutazione non differenziata dei dipendenti	Inserimento nella fascia bassa della valutazione	D.G.

Il Direttore Generale deve verificare se è stata effettuata l'attività di monitoraggio degli obiettivi e/o la rimodulazione degli obiettivi nei tempi stabiliti nelle modalità definite dal Ciclo di Gestione della Performance e se sono stati rispettati i criteri sulle pari opportunità.

2.RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere III numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno.

Tutti gli obiettivi sono negoziati con il Direttore Generale all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed agli stessi sono assegnati indicatori e pesi ponderali.

Entro il 30 ottobre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati nell'ipotesi che non sia stato possibile un loro raggiungimento per responsabilità non imputabili al Responsabile. Eventuali nuovi obiettivi che emergessero durante l'anno, dovranno essere negoziati con il Direttore Generale che assegnerà anche il peso ponderale eventualmente rimodulando quello degli altri obiettivi. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Responsabile e non sarà stato rimodulato, lo stesso sarà considerato come raggiunto. Tra gli obiettivi assegnati devono essere indicati gli indicatori, le finalità strategiche di riduzione dei costi/aumento delle entrate ed il miglioramento dei tempi, nonché gli standard di qualità da raggiungere prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale (certificazioni ISO, CAF, Regolamento Emas, ecc.). Tutti gli obiettivi assegnati dovranno avere le qualità e caratteristiche di cui all'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti requisiti:

- Conseguimento o mantenimento anche di una tipologia di certificazione di qualità ai sensi della normativa UNI EN ISO (ISO 9001: 2008, ISO 14.000, ISO 27.000, ISO 18.000, ecc.);
- CAF (Common Assessment Framework) applicato anche al singolo servizio dell'ente;
- Redazione della carta del servizio anche riferita alla struttura unitaria dell'ente e con la previsione dei casi e delle modalità di indennizzo automatico e forfettario degli utenti per mancato rispetto degli standard di qualità stabiliti ;
- Attuazione di iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Attuazione di iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Standard di qualità definiti dall'ente o dal direttore generale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi, è possibile apprezzarlo nel seguente modo:

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %/u
1						
2						
3						
4						
5						
S1 =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						%u tot

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 75 punti su 100.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

3. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del responsabile impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il responsabile medesimo dovrà, quindi, descrivere i comportamenti organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

Sezione A -PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; Impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

5. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
 6. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;
 7. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;
 8. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
-);> adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione;
-);> gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE A- PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Sezione B -GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate all'unità organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

-);> criteri e modalità operative di impiego del personale;
-);> modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati ;
-);> interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;
-);> iniziative intraprese per:
 - a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori ;
 - b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
 - c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi;
 - d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali ;
 - e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi;
 - t) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE B- GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Comunicazione interna ed esterna ; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;

indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;

attivazione, sviluppo e mantenimento **di reti interfunzionali e interistituzionali;**

integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;

cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;

);> partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati .

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE C- COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Sezione **D**- ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

-);- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
-);- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risulta/i;*
-);- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
-);- *realizzazione e gestione di progelli innovativi;*
-);- *gestione del cambiamento organizzativo;*
-);- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
-);- *apprendimento, introduzione e diffitsione di nuove capacità e competenze professionali;*
-);- *studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE D- ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Sulla base della relazione del Responsabile, il Direttore Generale procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni , sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito l'OIV.

Scheda riepilogativa di valutazione

Sessione di valutazione	Anno 2...	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

Ra 1Q1ung1mento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti PESATURA: 25/100

N.		Peso ponderale	Valutazione in%
1	PIANIFICAZIONE E GESTIONE		
2	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE		
3	COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE		
4	ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE		
SI=somma delle valutazioni percentuali comportamenti organizzativi			% tot

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data:

Firma del Direttore Generale _____

Firma del Valutato _____

Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante	!Alto Medio Basso!
Proposta per premi individuali	Motivazione:

Data:

Firma del Direttore Generale _____

ALLEGATO C

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RESTANTE PERSONALE

I.PREMESSA PER LA VALUTAZIONE

Il fondo per il salario accessorio, alimenta in modo prevalente sia la Performance Individuale (ovvero di contribuzione alla performance organizzati va) per una quota che varia dal 10% per il personale di categoria A, al 30% per il personale di categoria 8, al 50% per il personale di categoria C non titolare di posizione organizzativa ed infine del 75% per i titolari di posizione organizzativa. Correlativamente per la performance collegata alle competenze e comportamenti la percentuale di valutazione varierà dal 90% al 25%. Le risorse del fondo sono assegnate dal Direttore ai vari responsabili titolari di posizione organizzativa in proporzione al numero dei dipendenti a loro assegnati e alle rispettive categorie di inquadramento giuridico (dipendenti equivalenti) secondo la seguente tabella:

Parametri retributivi (CCNL 12/08/2009)

	Stipendio	Parametri
C5	27.062,42	1,651
C4	25.409,99	1,550
C3	23.140,05	1,412
C2	21.903,40	1,336
C1	21.147,84	1,290
83	20.528,61	1,252
82	19.389,80	1,183
BI	18.218,50	1,112
A3	17.853,65	1,089
A2	17.296,51	1,055
A1	16.390,72	1,000

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare giuridico più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria A1 (€ 16.390,72), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari giuridici di ingresso delle categorie per il suddetto valore-base. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 12/08/2009 per gli Enti pubblici non economici, e possono essere cambiati al cambiare dei contratti. Il Direttore, con possibilità di delega ad una prima valutazione da parte dei responsabili titolari di posizione organizzativa, valuterà il personale in qualità di datore di lavoro nell'ambito della valutazione dei risultati, delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti.

L'attribuzione dei punteggi, essendo al momento state rinviate le fasce per l'erogazione del premio di produttività, sarà effettuato sulla base della valutazione complessiva effettuata, con

posizionamento nelle tre fasce di merito esclusivamente al fine dell'erogazione del premio di efficienza (qualora attribuito) e per le progressioni di carriera (P.E.O. e verticalizzazioni). In caso di parità di punteggio all'interno di due fasce verrà utilizzato quale fattore di posizionamento nella graduatoria della fascia più elevata il minor numero di assenze (ad esclusione delle ferie) nell'arco dell'anno di osservazione, e in caso di ulteriore parità sarà presa in considerazione l'anzianità più elevata di servizio.

2.RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.

Gli obiettivi possono essere dati individualmente o sulla base di programmi congiunti del centro di costo. Il numero di obiettivi devono essere pari ad un minimo di 3 ed ad un massimo di 5. La misurazione e la valutazione circa i risultati ottenuti si apprezza nel modo seguente:

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderate	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 10 punti per la categoria A, 30 punti per la categoria Be 50 punti per la categoria C su 100 punti totali disponibili.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

3.COMPETENZE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA				
AUTONOMIA E RESPONSABILITA'				
QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE				
PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'				
RELAZIONE CON I COLLEGHI				
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA				
FLESSIBILITA'				
SVILUPPO PROFESSIONALE				

CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA

Indica la partecipazione attiva allo sviluppo e il miglioramento della programmazione delle attività dell'unità operativa cui il professionista è assegnato

AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

Indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel concreto agire del proprio ruolo

QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE

Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio

PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'

Indica il grado di programmare ed organizzare in modo appropriato le proprie attività nel rispetto dei tempi, delle regole condivise e degli impegni assunti.

RELAZIONE CON I COLLEGHI

Indica il grado di disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa

ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA

Indica il grado di cortesia, di disponibilità, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte ai bisogni dei clienti

FLESSIBILITA'

Indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste di gestione delle emergenze (cambi turni, sostituzioni, modifica dei compiti)

SVILUPPO PROFESSIONALE

Indica il grado di partecipazione attiva alla manutenzione e innovazione delle proprie competenze partecipando alla formazione aziendale.

Sulla base della relazione del Responsabile del centro di costo sui dipendenti appartenenti al servizio, il Direttore Generale procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni, sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito l'OIV.

Scheda riepilogativa di valutazione categoria C (non titolare di posizione organizzativa)

Sessione di valutazione	Anno 20..	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

Ra | **1Q1** | **ung'imento obiettivi individuali e/o programmi** | **PESATURA: 50/100**

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderate	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti' **PESATURA .** **SO/100**

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA				
AUTONOMIA E RESPONSABILITA'				
QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE				
PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'				
RELAZIONE CON I COLLEGHI				
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA				
FLESSIBILITA'				
SVILUPPO PROFESSIONALE				

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data: _____ Firma del Direttore Generale _____

Firma del Valutato _____ Firma del Responsabile C.D.C. _____

Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante	Medio Bassol
Proposta per premi individuali	Motivazione:

Data:

Firma del Direttore Generale _____

Scheda riepilogativa di valutazione categoria B

Sessione di valutazione	Anno 20..	Categoria:
Nome e cognome		
Valutatore		

Raggiungimento obiettivi individuali e/o programmi PESATURA: 30/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti PESATURA: 70/100

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA				
AUTONOMIA E RESPONSABILITA'				
QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE				
PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'				
RELAZIONE CON I COLLEGHI				
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA				
FLESSIBILITA'				
SVILUPPO PROFESSIONALE				

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data: Firma del Direttore Generale _____

Firma del Valutato _____ Firma del Responsabile C.D.C. _____

Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante	!Alto Medio Basso!
Proposta per premi individuali	Motivazione:

Data:

Firma del Direttore Generale _____

Scheda riepilogativa di valutazione categoria A

Sessione di valutazione	Anno 20..	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

Ra 1Q1ung1mento obiettivi individuali e/o programmi PESATURA: 10/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderate	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
SI =somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti PESATURA: 90/100

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA				
AUTONOMIA E RESPONSABILITA'				
QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE				
PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'				
RELAZIONE CON I COLLEGHI				
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA				
FLESSIBILITA'				
SVILUPPO PROFESSIONALE				

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data:

Firma del Direttore Generale _____

Firma del Valutato _____

Firma del Responsabile C.D.C. _____

Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante	!Alto <u> </u> Bassol
Proposta per premi individuali	Motivazione:

Data:

Firma del Direttore Generale _ _ _ _ _

NOTE METODOLOGICHE

Determinazione fasce di merito e loro modifiche

La determinazione delle fasce di merito sono quelle indicate dal legislatore e si suddividono in tre fasce:

- 1) Prima fascia a cui è attribuita il 50% delle risorse disponibili per la produttività è erogata, a seguito della graduatoria formulata dall'OIV al 25% del personale non dirigenziale con approssimazione all'unità superiore qualora il valore sia pari o superiore al 0,5 unità;
- 2) Seconda fascia a cui è attribuita il restante 50% delle risorse disponibili per la produttività è erogata, a seguito della graduatoria formulata dall'OIV, al 50% del personale non dirigenziale con approssimazione all'unità superiore qualora il valore sia pari o superiore al 0,5 unità;
- 3) Terza fascia per il restante personale non collocato nelle due fasce superiori, a cui non viene corrisposto nessun premio legato alla produttività.

In merito alla citate percentuali è possibile da parte dell'amministrazione a seguito di specifico accordo sindacale, contenuto in un verbale sottoscritto sia da parte datoriale che da parte sindacale, modificare le citate fasce nel modo seguente:

- 1) Prima fascia aumentandola o diminuendola del 5% (esclusivamente per il personale non dirigenziale), correlativamente alla citata diminuzione e/o aumento percentuale corrisponde una diversa distribuzione percentuale sulla seconda e terza fascia. Resta in ogni caso fermo il valore della produttività pari alla metà (50%) delle risorse destinate alla produttività;
- 2) Distribuzione del personale nella seconda e terza fascia con percentuali diverse da quella indicata, in tal caso tuttavia tale diversa distribuzione dovrà essere puntualmente motivata, in quanto la stessa è soggetta a controllo da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Schema esemplificativo di attribuzione dei punteggi

Si supponga l'assegnazione di tre obiettivi di cui 1 strategico (discendente dalla pianificazione di lungo periodo e di cui se ne misuri l'impatto annuale) e due di natura operativa. Di questi tre obiettivi, il cui peso ponderato deve essere pari al massimo di 75 punti, è distribuito nel modo seguente:

Obiettivo strategico: peso ponderato pari a 25;

Obiettivo operativo: peso ponderato pari a 30

Obiettivo operativo: peso ponderato pari a 20

La sommatoria dei pesi ponderati è pertanto pari a 75.

Si supponga che a consuntivo si hanno le seguenti percentuali di raggiungimento: obiettivo 1 pari al 100%, obiettivo 2 pari al 70% ed obiettivo 3 pari al 80%. Il punteggio finale sarà pertanto dato dalla sommatoria dei pesi per singolo obiettivo moltiplicata per la percentuale di raggiungimento che, nell'esempio sopra indicato è pari a $(25 \times 100\%) + (30 \times 70\%) + (20 \times 80\%) = 25+21+16= 62$.

Pertanto il punteggio totale ottenuto dal dipendente valutato è pari a 62 punti. A tale punteggio si sommerà quello ottenuto nelle competenze e comportamenti generali, il cui valore non potrà essere superiore a 25 punti.

Va, inoltre, evidenziato che dovrà essere inserito un obiettivo per il Direttore Generale e per il personale titolare di centro di costo che propone la valutazione al Direttore Generale, che riguardi la valutazione del personale in modo differenziato. La quantificazione di tale variabilità (mediante apposito indicatore) rispetto al risultato atteso (standard), nonché il relativo peso ponderato sarà definito in sede di assegnazione dell'obiettivo stesso, da parte del Presidente (per il Direttore Generale) e del Direttore Generale (per il personale titolare di centro di costo).

N.b.

A seguito dell'accordo governo con le parti sindacali del 04/02/2011, come sopra specificato, le fasce di merito dovranno essere applicate esclusivamente per il premio di efficienza e per le progressioni di carriera. Risulta evidente che per l'anno 2011, 2012 e 2013 sarà applicata la distribuzione della produttività generale non tenendo conto delle fasce, ma sulla base del rapporto di valutazione ottenuto dai singoli dipendenti. Al fine pertanto di evitare, come spiega la circolare della funzione pubblica, un appiattimento delle valutazioni su valori identici e posizionati verso l'alto (così detta valutazione a pioggia) con relativa responsabilità contabile, si suggerisce di porre quale obiettivo per il direttore ed i responsabili di posizione organizzativa un peso dell'obiettivo sulla valutazione differenziale del personale valutato pari ad almeno il 20-30% della loro retribuzione di risultato.

Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati, per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto Normativo e/o istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse economico finanziarie, possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa. La ridefinizione è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno. Il monitoraggio degli obiettivi deve essere effettuato dalla struttura di riferimento almeno trimestralmente al fine di valutare il suo avanzamento e le relative criticità. A tal

fine il Direttore Generale indirà specifica conferenza di servizi, trimestralmente, con tutti i responsabili dei centro di costo per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi. Da un punto di vista formale, la variazione degli obiettivi, oggettivamente motivati, deve essere comunicata all'OIV entro il periodo giugno, al di là di tale periodo non sono possibili variazioni, in quanto a tale data la struttura si appresta alla definizione dei nuovi obiettivi per l'anno successivo.

Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno

Nel caso di trasferimento di una unità di personale in corso d'anno, la valutazione sarà proposta al Direttore Generale dall'ultimo responsabile del centro di costo a cui il personale è stato trasferito, sentito il responsabile dell'unità organizzati va di provenienza.