Istituto Autonomo Case Popolari
TRAPANI

SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE

IACP - TRAPANI
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFOMANCE
Approvato con D.C. 83/2013, inserito nel CCDI 2013/2015, e modificato con D.C. 61/2014 e con D.C. 7/ 2015

PREMESSA
Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, noto come "**Decreto Brunetta**", prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10).
Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (**input**) a quella di risultati (**output ed outcome**), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (**customer satisfaction**) e della rendicontazione (**trasparenza**), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (**premialità selettiva**).
La citata legislazione, infatti, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva del previgente ordinamento, introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale.
Al fine di consentire all'Ente di poter valutare annualmente la performance organizzativa e individuale del personale dipendente (Dirigenti, Responsabili di P.O. e restante personale), il Nucleo di valutazione - Organismo indipendente di valutazione, di seguito definito **OIV**, valuta, ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs.150/2009, la seguente proposta di "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**", di seguito definito "**Sistema della performance**".
Il presente "**Sistema della performance**" si pone l'obiettivo di valorizzare ed integrare i metodi di valutazione del personale, già presenti presso questo Ente sin dal momento della istituzione delle posizioni organizzative.
Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unita organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare:
   - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
   - l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
   - il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
   - 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;
   - 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;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2. la **performance individuale dei dirigenti** e del personale responsabile di una unita organizzativa collegata:
   - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
   - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
   - alla qualita del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
   - alla capacita di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
3. la **performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità, collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unita organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In sede di prima applicazione del dlgs. 150/2009 da parte dell'Ente, così come recepito dalla Regione Siciliana con L.R. 5/2011 e dal relativo Regolamento attuativo emanato con DPRS n. 52 del 21/6/12, l'OIV deve provvedere, sulla base degli indirizzi della Civit, a definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 in modo da assicurarne la piena operatività. Come supporto all'elaborazione del Sistema si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla Civit con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto "*Linee guida per la definizione di standard di qualità*" e la n. 89/2010 avente per oggetto "*Indirizzi sottoposti a consultazione in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)".* La delibera n. 89 si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo. Infine, occorre tenere conto della Delibera Civit n. 104/2010 avente per oggetto la "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010".

L'Ente è articolato attualmente in tre Aree (Settori):
1. – Organizzativa (Amministrativo)
2. – Gestione PatrimonioTecnico
3. – Finanziaria (Economico Finanziario).
Il Consiglio, nel pieno rispetto di quanto previsto dal vigente regolamento, ha provveduto ad attribuire le responsabilità dei predetti Settori ai Dirigenti prevedendo, anche, la istituzione della figura del Direttore Generale.
Le risorse umane in servizio presso l'ente risultano essere carenti e, per alcune professionalità, inadeguate, ciò rende necessaria una politica di programmazione triennale del fabbisogno del personale, seppure nel rispetto dei vincoli imposti dalla normativa, puntando a colmare le carenze evidenziate.
La norma impone la introduzione di logiche premiali nei processi di governo dell'Ente.
A tal uopo e nel rispetto delle nuove previsioni normative nazionali e regionali, si formula una ipotesi di premialità su fasce. Ciò è fatto non solo per adeguarsi al nuovo sistema, ma anche per evitare che l'Ente, in applicazione dei principi della riforma Brunetta, non avendo adottato un atto propositivo entro il 31.12.2011, da sottoporre ovviamente alla concertazione con le delegazioni sindacali, sia costretto a dare attuazione ai rigidi criteri di premialità su solo tre fasce.

Finalità del "Sistema della performance"

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è, pertanto, finalizzato a:

1. comunicare con chiarezza ai dipendenti quali sono le attese delle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;

2. sollecitare l'apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;
3. spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;
4. responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;
5. valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti.

"La performance è il contributo (risultato e modalità) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento, delle finalità e degli obiettivi individuati ed in ultima istanza , alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il D.lgs 150/2009 individua tre livelli di performance

- *la performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance dell' Ente);*
- *la performance delle unità organizzative o aree di responsabilità (Settore – Servizio – Staff) in cui si articola l'Ente (performance di UO);*
- *la performance dei singoli dipendenti (performance individuale)."*

Destinatari ed azioni del "Sistema della performance"

Destinatario del **"Sistema della performance" è** tutto il personale dirigente ed apicale, con modalità diversificate a seconda che si tratti di personale che riveste posizioni di responsabilità o che ha la responsabilità di progetti (funzionari con incarichi di responsabilità).

*Le azioni del "**Sistema della performance"** consistono in un mix rappresentato, da un lato, dalle performance organizzative, le prestazioni di risultato e, dall'altro, dalle performance individuale (c.d. competenze/comportamenti organizzativi).*

La **performance operativa** è quella componente del sistema collegata alla programmazione delle attività ed ai risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalle linee programmatiche e strategiche dell'amministrazione (programma di mandato-relazione previsionale e programmatica) ma anche ai principali adempimenti cui i Settori sono tenuti nello svolgimento dell'attività ordinaria per la quale si intende migliorare la qualità e/o l'efficienza e/o l'efficacia.

La **performance individuale** costituisce, invece, quella componente del modello delle competenze che ha ad oggetto le attese legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto ...) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o appartenente alla organizzazione operativa (settore/ servizio/ ufficio/ unità operativa).

La **performance organizzativa** costituisce, invece, quella componente del modello delle competenze che ha ad oggetto le attese legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto ...) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o appartenente alla organizzazione operativa (settore/ servizio/ ufficio/ unità operativa).

Per la valutazione della **performance operativa** l'attenzione sarà incentrata sul risultato, e dovranno essere prese in esame le prestazioni che il valutato sarà chiamato a conseguire.

La valutazione si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Gli obiettivi a assegnare al personale devono consistere in attività:

1. rilevanti, nell'ambito di quelle svolte dal valutato;
2. misurabili, secondo valori oggettivamente riscontrabili;
3. controllabili, da parte dello stesso valutato;
4. congruenti, rispetto all'arco temporale previsto per la realizzazione e con riferimento alle risorse disponibili .

Essendo lo strumento della valutazione, paragonabile ad un "work in progress", occorre che nel corso dell'anno la stessa utilizzi, arricchendosi nella sostanza, elementi basati sul giudizio dei destinatari dei servizi erogati, cioè gli utenti. A ciò dovrà aggiungersi anche la verifica della qualità degli atti e dei servizi prodotti.
La valutazione della performance individuale la verifica della qualità (comportamenti) riguarda tutto il personale: dirigenziale e/o responsabile di P.O., ed il personale assegnato ai singoli servizi. Per gli uni e per g li altri, dovranno essere preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione.
La valutazione della performance organizzativa (comportamenti) riguarda tutto il personale: dirigenziale e/o responsabile di P.O., ed il personale assegnato ai singoli servizi. Per gli uni e per gli altri, dovranno essere preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione.
Per il dirigente e/o Responsabile di P.O. il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate nella realizzazione dei compiti affidati.
Allo scopo sarà essenziale verificare:

1. la capacità di fare squadra;
2. la capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;
4. la capacità di gestione e la comunicazione all'interno del gruppo.

Per i componenti del gruppo/unità operativa vengono prese in esame le capacità dimostrate in termini di integrazione al lavoro di gruppo, di autonomia e risoluzione dei problemi, di accuratezza e affidabilità nell'esecuzione di assiduità nel lavoro e, infine, di flessibilità e interesse al miglioramento.

Il "**Sistema della performance**", improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

1. assegnazione degli obiettivi;
2. monitoraggi misurazioni,
3. verifiche intermedie e finale;
4. valutazioni intermedie e finale.

Assegnazione obiettivi
L'individuazione degli obiettivi è definita con la redazione annuale degli atti di programmazione finanziaria dell'ente **(Bilancio di Previsione Gestionale, Relazione previsionale e programmatica, Documento di Gestione e Piano degli Obiettivi).**
Questa fase è caratterizzata dalla partecipazione e dalla trasparenza e si fonda sull'analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale.
Il Direttore Generale assegna gli obiettivi al Dirigente in base alle competenze presidiate ed in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme al Dirigente, gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso, nonché le verifiche intermedie.
Nell'assegnazione dei compiti si dovrà tener conto degli obiettivi fissati dalla parte politica, dell'azione amministrativa e gestionale e delle competenze specifiche del servizio al quale il soggetto valutato è preposto.
Questa fase richiede chiarezza su**:**

- obiettivi da realizzare nel Servizio/Ufficio e compiti da assegnare conseguentemente al personale;
- risultati che il Direttore Generale si attende dal Dirigente, rispetto alle attività da presidiare;
- apporto richiesto ai componenti del gruppo di lavoro;
- modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto.

Fasi	Soggetti Coinvolti	Strumenti	Cronoprogramma
Assegnazion e obiettivi	**Presidente – C.d.A.** **Direttore Generale e Dirigenti** **Nucleo –OIV** **Ufficio controllo gestione**	**Bilancio di Previsione** **Relazione Prev.** e **programm.ca Documento di gestione** **PDO** L'adozione di detti atti realizzano il Piano delle Performance.	**31/12/2012** . **31/01/2013** Le date indicate possono variare per lo slittare dei tempi di approvazione del bilancio di previsione.

Entro i mesi di ottobre/novembre di ogni anno, il Consiglio di Amministrazione definisce i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Dirigenti, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

1. L'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma e quelli legati all'attività istituzionale dell'Ente;
2. La coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio da parte del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale cura la predisposizione del Documento di Gestione - Piano della Performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai Dirigenti e dai Responsabili delle posizioni organizzative.
I Dirigenti, nei successivi 15 giorni, assegnano alle P.O. ed ai responsabili dei Servizi gli obiettivi che consentano al Servizio di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e valutabili sia sotto il profilo della perfomance sia individuale che organizzativa.
Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede alla predisposizione contestuale delle schede PDO relative a ciascun settore contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.
Il Piano, prima di essere sottoposto al C.D.A. per l'approvazione, viene validato dall'OIV/Nucleo di Valutazione che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.
Il Consiglio di Amministrazione approva il PDO-Piano della Performance.

Monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati
L' OIV/Nucleo effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi prefissati e rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti. Le verifiche dell'OIV, congiuntamente con il Direttore Generale, i Dirigenti ed i Responsabili delle P.O., sono quadrimestrali come da regolamento sul funzionamento dello organismo.

Fasi	Soggetti Coinvolti	Strumenti	Cronoprogramma
Monitoraggio in itinere	* Direttore Gen. e Dirigente * Nucleo - OIV *Ufficio controllo gestione	* Scheda di Verifica	* Controlli quadrimestrali (30/4 e 30/8) dell'OIV con Direttore Gen. e Dirigenti *Verifica al mese di Settembre connes sa al riequilibrio finanziario
Monitoriaggio in itinere	* Cittadini	* Utilizzo diversi sistemi	* Verifiche 31/5 e 30/10

Verifica finale	* Nucleo - OIV *Direttore Gen. e Dirigente	* Relazione finale	* Verifica finale al 31/12 da attuarsi nel mese di gennaio successivo *Mese febbraio attestazione grado raggiungimento obiettivi

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i seguenti passaggi:

- mesi da febbraio a dicembre sono dedicati alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo;
- verifiche intermedie quadrimestrali (30/4 -30/8);
- ulteriore ed ultima verifica intermedia a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari. E' prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV/Nucleo, sull'andamento dei progetti da parte dei Dirigenti, delle P.O. e Responsabili dei Servizi. In tale fase i Dirigenti possono proporre, d'intesa con l'OIV, modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse;
- gennaio e febbraio sono dedicati alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato; entro il mese di maggio l'OIV/Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione - Relazione sulla Performance.

Misurazione e valutazione finalizzate alla rendicontazione

La programmazione degli obiettivi nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, coinvolge tutti i Settori in un processo - tutto interno all'Ente - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere, però, in considerazione indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi. Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della comunità;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine saranno:

- pubblicati nella sezione "Trasparenza valutazione e merito" del sito istituzionale dell'Istituto, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate e di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale dell'Ente e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CIVIT con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

Nel corso del 2013, dunque, l'Istituto sarà impegnato ad avviare 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, ripensando e organizzando le proprie attività

nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

Metodologia per la valutazione della performance organizzativa.

La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro con gli strumenti gestionali già in uso.
Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

- da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;
- dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave (portatori di interessi).

Le attività di ricaduta sociale sono le attività dello IACP che hanno rilevanza esterna. L'OIV/Nucleo, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di internal auditing (controllo interno) della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento. La possibilità di captare i cambiamenti viene definita come "sistema dell'avvertimento anticipato", in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante.
E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli stakeholder (portatori di interessi) ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.
All'interno dell'ente viene individuato il referente degli stakeolder al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di stakeholder chiave.
Inoltre tale referente, indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative dello IACP interessate.
Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri stakeholder e promuove i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni.

Il sistema di valutazione della performance dell'organizzazione

La mappa strategica e gli indicatori

La mappa strategica è lo strumento di base per effettuare la valutazione della perfomance organizzativa delle unita organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura ad albero che, una volta a regime, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collega le funzioni e i servizi in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unita organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di servizio/unita organizzativa.

Mappa delle funzioni e dei Servizi

	SETTORE	SERVIZI			
Funzioni di sostenibilità del sistema e della struttura	Amministrativo	1 Segreteria, affari Generali Personale 2 Contratti App. 3 Legale Espr. 4 Inquilinato			

		5	Patrimonio anag. Utenza
		6	URP
		Staff	Presidenza
Funzioni di pianificazione e gestione del patrimonio e dello sviluppo	Tecnico	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Funzione di gestione e pianificazione delle risorse economiche	Economico Finanziario	1	Programmazione finan. e gestione risorse
		2	Gestione affitti alloggi e locali
		3	Economato
		4	

I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua declinazione operativa nel Piano della performance.
Per la definizione di tale mappa, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore" che distingue le attività primarie dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

I servizi possono essere ulteriormente scomposti in attività/processi. Es.

Servizio	Processi / attività
inquilinato	visite domiciliari contratti di vendita regolarizzazioni

Alcune attività derivanti dalla programmazione annuale si traducono in progetti affidati ad un responsabile di progetto. Nella mappa strategica occorre considerare anche queste attività:

Servizio	Processi / attività	indicatore
progettazione	Progettazione e messa a regime della gestione degli immobili - strutture	N. progetti presentati
		Progetti finanziati/progetti

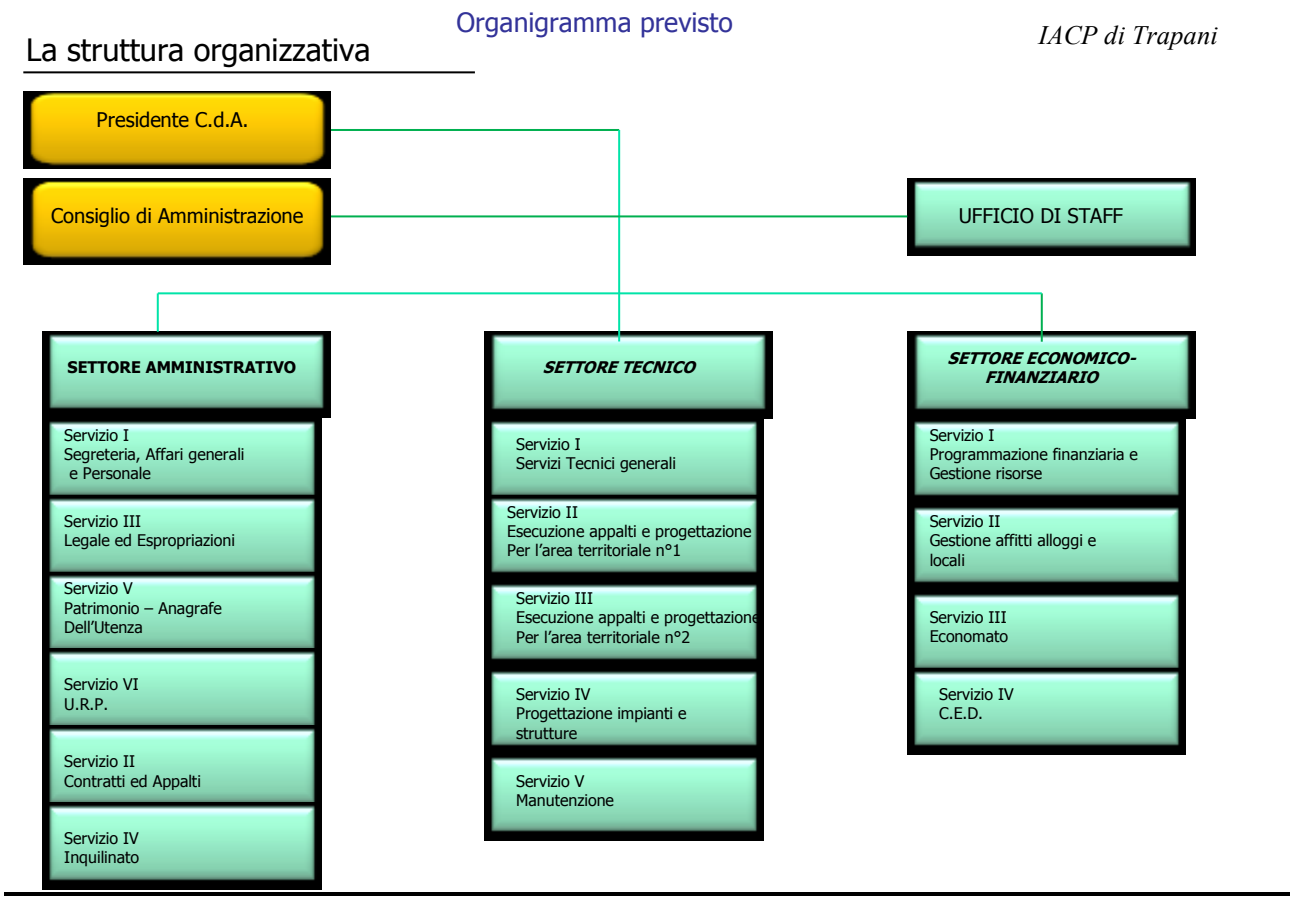
Costruita la mappa dei servizi/processi/progetti, il passaggio successivo e quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun elemento della mappa strategica.

La declinazione organizzativa

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ente e del loro contributo alle attività delineate nella catena strategica del valore.
Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo e quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità;
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività;
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

Il primo passo e la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. La mappa dei centri di Responsabilità dello IACP è rappresentata nell'organigramma dell'amministrazione.
Nello schema riportato l'organigramma dello IACP vigente al 2012.



Il successivo passo consiste nella creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità e servizi e nella selezione degli indicatori selezionati per centro di responsabilità sulla base degli schemi nelle tabelle seguenti. Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi e stata completata, integrando nel Piano della performance anche le indicazioni già note per il miglioramento dei processi.

Es. Collegamento fra servizi e centri di responsabilità

Servizio	Centri di responsabilità
Affari gen. – Amm.	Gestione documentale Personale Protocollo Gestione presenze Portierato

Es. selezione di indicatori per servizio

Servizio	Tipo misura	Titolo misura	Specifiche
Protocollo	Efficacia	grado soddisfazione domanda espressa	Domande accolte/domande presentate
	Efficacia	grado copertura domanda potenziale	ricettività programmata/utenza potenziale
	Efficacia	grado utilizzo del servizio	iscritti/posti
	Efficienza	Costo unitario servizio protocollo	Costo servizio/pezzi movimentati
	Efficienza	Tempi di consegna posta in entrata	Media della consegna

Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative

Per le unita organizzative è molto utile, ai fini della valutazione della performance organizzativa, integrare le informazioni descritte in precedenza in un modello di valutazione uniforme che va istanziato per ciascun servizio valutato.

La delibera n. 88.2010 della Civit propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi.

Il problema principale della valutazione dei servizi è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione. Alcune di queste dimensioni sono misurabili oggettivamente (p.e. orari di apertura), altre lo sono con maggiore difficoltà (p.e. comprensibilità della comunicazione). In questi casi nel Sistema si devono adottare misure opportune per ridurre la discrezionalità della valutazione (p.e. indagini di customer satisfaction). In ogni caso, la Civit impone di associare un "valore programmato" (target) a ciascun indicatore di qualità.

Le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio.

Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera Civit n. 88/2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. La stessa delibera prevede anche che si "possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato".

La valutazione ponderata sarà quindi $\leq$ peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione.

Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni fattore, la somma dei valori dell'indicatore di ogni parte fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e cosi via discendendo fino alla somma finale. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami dei fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 4 comma 2, lett.e, sub.1, della legge 4/3/2009 n. 15, ha previsto la valutazione per 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:

a) **per il dirigente e per il Responsabile di P.O**.:

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

b) **per il restante personale** :

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

Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'Ente

Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'Ente si caratterizza:

- per aver posto un collegamento strettissimo tra 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, della posizione organizzativa e/o del dirigente che la dirige e del segretario comunale;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'Amministrazione e dal personale, tale sistema, predisposto dal Servizio di controllo di gestione interno è stato sottoposto ad accurato esame ed attenta elaborazione;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi.

La valutazione sarà effettuata secondo i criteri riportati nelle schede allegate o di altri modelli che, all'inizio dell'anno, potranno essere proposti dal Direttore Generale/ Dirigenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione.

In apposite sessioni di colloquio dell' OIV/Nucleo con ciascun dirigente e/o Responsabile di P.O., sono analizzati l'andamento delle attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Responsabile.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli item di analisi del personale dirigenziale e delle posizioni organizzative da quello del personale non dirigenziale.

A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

Criteri per la differenziazione delle valutazioni dei Responsabili di P.O.

"Entro il mese di febbraio il titolare di posizione organizzativa redige una relazione dettagliata sull'attività svolta e sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati. Il Dirigente responsabile integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare della posizione organizzativa, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti.
La valutazione è formalizzata, dopo un contraddittorio con l'interessato, che firma per presa visione del documento.
La relazione così composta è inviata al Direttore Generale e all'OIV, anche ai fini della valutazione del Dirigente medesimo.
In caso di valutazione non positiva il Dirigente, prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione stessa, acquisisce in contraddittorio le controdeduzioni del dipendente interessato,.
La valutazione del risultato degli incaricati di posizione organizzativa è la risultante di due distinte valutazione espresse dal Dirigente Responsabile per un complessivo di 100 punti:

1. *raggiungimento degli obiettivi di Settore/Servizio (60 punti);*
2. *raggiungimento degli obiettivi individuali (25 punti);*
3. *comportamento organizzativo (15 punti).*

La titolarità della valutazione spetta ai Dirigenti del servizio interessato.

Il punteggio complessivo conseguito viene collegato con la retribuzione di risultato secondo il seguente schema basato su 4 fasce:

Fascia	*Punteggio conseguito*	*% di retribuzione di posizione*
A	*Da 100 a 85*	*100%*
B	*Da 71 a 84*	*80%*
C	*Da 51 a 70*	*60%*
D	*< 50*	*Valutazione negativa*

2.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Il modello per la valutazione del personale e riportato nella figura 4. Nella figura modello e attualizzato per la categoria D con una valutazione intermedia per tutte le dimensioni di prestazioni. *Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala è da 1 a 6, con il seguente significato: 1/2 = performance sufficiente, 3/4 = performance buona, 5/6 = performance ottima.* Qualora la performance venga valutata come insufficiente il punteggio attribuito sara pari a 0.
Il funzionamento operativo del modello e identico a quello modello di valutazione per i dirigenti.
Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti con le seguenti varianti:

1. i pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello sono diversi per le categorie A, B, C, e D. La tabella 2 illustra la distribuzione dei pesi;
2. la voce "Capacita di gestione del personale" si applica solo alla categoria D.

Il Modello di valutazione delle prestazioni del personale dipendente.

I pesi del modello per le diverse categorie

	A	B	C	D
	CATEGORIE			
OBIETTIVI	30	40	50	60
CORRETTEZZA…	10	10	12	11
COOPERAZIONE…	10	12	10	10
AUTONOMIA OPER.	13	10	13	10
PUNTUALITA'	20	15	8	4
FLESSIBILITA'	17	13	7	5

Il significato delle dimensioni di prestazione del modello

Obiettivi	Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 1 e 3 (eventualmente con decimali)
Correttezza e qualità delle relazioni	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche. Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
cooperazione e integrazione per la performance della unità operativa	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
Autonomia operativa	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento. capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato
puntualità e assiduita'	Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza.
flessibilita'	Disponibilità e motivazione ad assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione del lavoro, capacità di adattamento e di gestione degli imprevisti.

Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del d.lgs. 150/2009 e stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del dlgs 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Negli Art. 17, comma 1 e Art. 18, comma 1 si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttivita e della qualita della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali elencati successivamente all'articolo 20.
Inoltre, attraverso l'espresso divieto (Art. 18, comma 2) di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni di cui al titolo II (v. Art. 13,14 e 15), si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.
L'articolo 19 detta una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questa norma costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettivita su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento e alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009. Tale norma non e applicabile esplicitamente agli enti territoriali e alle amministrazioni del servizio sanitario nazionale, che sono pero tenuti ad adeguare i propri ordinamenti ai principi di selettività della attribuzione degli incentivi.
Nell'Art. 18 si esplicita, al comma 1, il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioe riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.
L'OIV, pur non essendo titolare della funzione valutativa, se si eccettuano le proposte all'organo di indirizzo politico-amministrativo riguardanti la valutazione dei dirigenti di vertice, ha il compito di stilare una graduatoria delle valutazioni individuali sulla base delle valutazioni operate dai dirigenti competenti, distinguendo i dirigenti di vertice, i titolari di funzioni dirigenziali e il resto del personale (v. Art. 19, comma 1).
Ai sensi dell'Art. 31 comma 2 le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.

POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

Il metodo di seguito descritto intende applicarsi con riferimento agli obiettivi di gestione 2012, fermo restando che:
a) questa ipotesi tratta risorse destinate al salario accessorio per cui a vigenza contrattuale occorre attivare la contrattazione con le OO.SS. ;
b) Occorre verificare nel corso del 2013 quali saranno le modalità applicative di tale istituto premiante, atteso che l'articolo 9 della legge 122/2010 prevede che per gli anni 2011-2012-2013 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, ivi compreso il trattamento per il salario accessorio, non può superare in ogni caso il trattamento economico dell'anno 2010.

Alla luce di quanto sopra l'ipotesi potrà, ovviamente, subire le modifiche del caso.

"Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in cinque fasce di merito così determinate:

fascia	*1*	*2*	*3*	*4*		
n. dipendenti %	*35%*	*40%*	*20%*	*5%*		
% del fondo assegnato per fascia	*45,0*	40,0	15,0	0,0		

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in quattro fasce di merito così determinate:

Prospetto di ripartizione del fondo basato su 4 fasce

fascia	1	2	3	4
n. dipendenti	35%	40%	20%	5%
% del fondo assegnato per fascia	45	40	15	0

PROSPETTO

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale dipendente, ad eccezione di dirigenti e/o Responsabile di P.O., in servizio presso l'ente, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno. La ripartizione delle risorse economiche tiene conto che, come da previsione del decreto lgs. 150/2009, è stata riservata la prevalenza delle risorse economiche alla fascia più alta.

In caso di parità di punteggio si terrà conto dell'anzianità di servizio prestato presso l'Ente..

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito *Il personale ammesso sarà considerato valutabile con la scala sopra richiamata poiché si intende che abbia conseguito la sufficienza*.

Suddiviso il personale non dirigenziale nelle rispettive fasce di merito si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

Entro il mese di giugno di ogni anno, la retribuzione di produttività viene pagata tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

Procedure di conciliazione

La valutazione del personale dirigenziale e/o Responsabile di P.O., nonché del restante personale prevede la possibilità di procedure di conciliazione in caso di differenti posizioni tra valutato e valutatore.

In caso di valutazione negativa del personale dipendente da parte del Dirigente e/o Responsabile di P.O., quest'ultimo, entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può proporre al Direttore Generale le proprie osservazioni in forma scritta.

Sulle osservazioni decide il Direttore Generale, sentito l'OIV, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

Al fine di evitare, invece, contenzioso tra valutazione (OIV) e valutato (Responsabili P.O.), come da previsione del Regolamento di funzionamento dell'O.I.V., il Responsabile di P.O. può esprimere, tramite motivata relazione, da inviare all'O.I.V. e al Presidente, le ragioni che hanno impedito il raggiungimento dei risultati e/o le altre ragioni che hanno determinato il giudicato negativo.

L'O.I.V. valuta l'istanza del Responsabile ed esprime un nuovo parere.

Qualora l'O.I.V. conferma la valutazione negativa, il Responsabile potrà produrre nuova istanza al Presidente che, al fine di prevenire eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, individuerà un soggetto terzo, rispetto all'O.I.V. che, ispirandosi ai concetti di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, esprimerà il parere entro il termine di trenta giorni.

Detto parere, non vincolante, dovrà essere rimesso al Presidente per l'adozione del provvedimento finale.

NORME TRANSITORIE

1. Fino alla nomina del Direttore Generale dell'Ente, le funzioni allo stesso attribuite, saranno svolte congiuntamente dai tre dirigenti dei Settori.
2. Si da atto che l'applicazione del presente CCDI e del relativo sistema di valutazione, decorrerà a partire dal 2013. Ciò in considerazione che l'Amministrazione ed i Dirigenti hanno approvato i seguenti provvedimenti:

la Delibera Commissariale n. 1 del 12/03/2013, relativa all'approvazione del Bilancio di previsione 2013;

la nota integrativa, allegato "L" al Bilancio di Previsione ove sono descritti i programmi e gli obiettivi gestionali dei tre Settori: Amministrativo – Tecnico – Economico Finanziario per l'anno 2013, a suo tempo concordati con i Dirigenti e titolari di P.O., nonché gli indicatori volti alla misurazione di detti risultati;

i budget finanziari ed economici dei tre centri di costo corrispondenti ai settori amm.vo, tecnico ed economico – finanziario, mediante i quali vengono assegnati ai settori le disponibilità finanziarie e economiche per la realizzazione dei programmi e degli obiettivi;

la Determina Dirigenziale n. 508/2013 riguardante "*REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEL SETTORE TECNICO: INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE DEI SERVIZI E ASSEGNAZIONE DEL PERSONALE E DEGLI OBIETTIVI PER L'ANNO 2013.*"

la Determina Dirigenziale n. 509/2013 riguardante "*REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEL SETTORE Amministrativo: INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE DEI SERVIZI E ASSEGNAZIONE DEL PERSONALE E DEGLI OBIETTIVI PER L'ANNO 2013.*"

la Determina Dirigenziale n. 513/2013 riguardante "*REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEL SETTORE ECONOMICO FINANZIARIO: INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE DEI SERVIZI E ASSEGNAZIONE DEL PERSONALE E DEGLI OBIETTIVI PER L'ANNO 2013.*"

la Determina Dirigenziale congiunta n. 21/2013 riguardante "*REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI DEI TRE SETTORI DELL'ENTE – RIMODULAZIONE DEGLI OBIETTIVI ANNO 2013 GIA' INDIVIDUATI CON PRECEDENTI PROVVEDIMENTI.*"

la D.C. n. 1/2011 riguardante il Regolamento di Organizzazione dell'Ente.

In considerazione di quanto sopra si ritiene applicabile, pertanto, il nuovo sistema di valutazione collegato alla performance organizzativa ed individuale.

Schede di valutazione della performance

Di seguito si riportano:

1. modello delle schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale dei profili professionali da A-B-C-D (senza posizione organizzativa) e quella destinata alla posizione dirigenziale e/o dei Responsabili delle posizioni organizzative;
2. scheda per l'Obiettivo Strategico;
3. scheda individuale di pianificazione.

I Dirigenti, nell'ambito delle proprie competenze gestionali, potranno utilizzare la modulistica preesistente apportando le opportune modifiche che tengano conto del presente regolamento, o predisporre schede più consone alle necessità dei processi della valutazione.

Si da atto che la pesatura dei singoli fattori di valutazione, indicata sui modelli esposti, è a titolo semplificativo e potrà essere modificata all'inizio di ogni anno sulla base degli obiettivi dell'Ente e delle valutazioni espresse dal Direttore Generale.

SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE NON APICALE A-B-C-D

COGNOME:	NOME:
Settore	Servizio:
Categoria:	Posizione economica:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione	Punteggio assegnato
Punteggio assegnato a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio (su certificazione OIV)	MAX PUNTI
Valutazione da parte OIV	MAX PUNTI
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	
Rispetto dei tempi e sensibilità	
Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	
Abilità tecnico operativa	
Livello di autonomia – iniziativa	
Rispetto dei tempi di esecuzione – Rilascio delle procedure	
Quantità delle prestazioni	
Flessibilità	
Performance organizzativa	Max Punti
T O T A L E	Max 100 punti

Il Responsabile del Servizio	Per presa visione Il dipendente
Il Dirigente e/o Responsabile P.O.	