



Ente di Governo per i Rifiuti e le Risorse Idriche di Basilicata

**Regolamento per la nomina e funzionamento
dell'Organismo di Valutazione (O.D.V.), disciplina
del Sistema di misurazione e valutazione della
performance organizzativa ed individuale
dell'Ente e Controllo di Gestione**

Approvato con Deliberazione dell'Assemblea n. 11 del 31/03/2017

PREMESSA

1. Al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, l'Ente misura e valuta la performance con riferimento alle strutture organizzative in cui si articola ed ai singoli dirigenti/dipendenti, nel rispetto dei principi generali previsti dal D. Lgs. 150/1999.

2. Per performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

Nell'ambito della performance si distinguono:

- Performance organizzativa: il risultato che un'intera organizzazione con le sue articolazioni consegue ai fini del raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita; nell'ambito della performance organizzativa è oggetto di valutazione altresì l'attuazione di piani o programmi o progetti da parte di gruppi di lavoro complessivamente intesi;
- Performance individuale: il contributo fornito dal dipendente, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi; nell'ambito della performance individuale è oggetto di valutazione sia la verifica dei risultati gestionali rispetto agli obiettivi prefissati (performance operativa), sia i comportamenti organizzativi (performance di funzione);

3. Il ciclo di gestione della performance è un sistema integrato che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle direttive strategiche espresse nei documenti di pianificazione strategica, unitamente ai valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premiali del personale, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il processo di pianificazione gestionale è dettagliatamente definito nel presente regolamento del "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa".

4. Il Sistema di Misurazione Valutazione delle Performance disciplina:

- a) la valutazione delle performance individuali, operative e di funzione, del personale di qualifica dirigenziale rilevante al fine dell'attribuzione della retribuzione di risultato e delle premialità;
- b) la valutazione delle performance individuali, operative e di funzione, del personale preposto agli uffici "posizioni organizzative strutturali", rilevante al fine dell'attribuzione della retribuzione di risultato di cui all'art 17 co.2 lett.c) CCNL 1.4.2010, nonché della conferma degli incarichi;
- c) la valutazione delle performance individuali del personale del comparto, rilevante al fine dell'attribuzione del trattamento accessorio di cui all'art 17 co.2 lett.a) CCNL 1.4.2010, correlato al merito ed all'impegno individuale per centri di costo, nonché per la partecipazione alle progressioni orizzontali di cui all'art 5 CCNL 31.03.1999;
- d) la valutazione della performance organizzativa "di gruppo" ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio di cui all'art 17 co.2 lett.a) CCNL 1.4.2010 correlato al merito ed all'impegno di gruppo per centri di costo;
- e) i livelli minimi di performance quali-quantitativi del personale rilevano altresì ai fini della eventuale responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art 21 Dlgs 165/01;
- f) la valutazione e certificazione del grado di conseguimento dei risparmi gestionali previsti dai Piani triennali di razionalizzazione della Spesa ai sensi dell'art. 16 commi 4-6 del Dl n. 98/2011;
- g) la certificazione dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente al fine di destinare una quota di tali risparmi per lo sviluppo della produttività, ovvero per il finanziamento del sistema premiale,

come previsto dall'art 17 co. 4 CCNL 01.04.1999 e s.m.i. e dalla contrattazione decentrata integrativa.

5. In attuazione dell'art 169 co 3 bis Tuel, per semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'Ente, il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) e il Piano delle Performance sono unificati organicamente; inoltre con unico atto l' A.U. prende atto del PDO/Piano della Performance ed unitamente approva il Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

6. Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica; nel medesimo termine deve essere approvato il PDO/Piano Performance.

7. Il PEG/PDO/Piano delle performance è un documento a carattere previsionale e, come tale, può essere soggetto a modifiche e integrazioni nel corso dell'anno.

NOMINA, CAUSE DI INCOMPATIBILITA', TRATTAMENTO ECONOMICO E FUNZIONAMENTO "ORGANISMO DI VALUTAZIONE (O.D.V.)

1. I componenti dell'ODV sono nominati, dall'Amministratore Unico. La individuazione dei componenti dell'OdV, è effettuata dall'A.U. a seguito di avviso Pubblico. I candidati devono essere in possesso di titolo di studio di laurea conseguita con il vecchio ordinamento ovvero laurea magistrale o laurea specialistica;

2. L'EGRIB favorisce le pari opportunità;

3. Costituiscono cause di incompatibilità allo svolgimento dell'incarico l'aver ricoperto, con riferimento all'ultimo triennio, cariche direttive in partiti politici ed organizzazioni sindacali, ovvero la qualifica di componente in organi elettivi o di governo dell'Ente; costituiscono inoltre cause d'incompatibilità quelle previste dall'art 2382 e 2399 lett.a) e b) c.c.;

4. L'assenza delle situazioni di incompatibilità o delle cause ostative alla nomina deve essere oggetto di una formale dichiarazione del candidato, allegata alla presentazione della rispettiva candidatura;

5. Fatte salve le esclusioni di cui ai punti precedenti, possono essere nominati componenti dell'O.D.V., coloro che siano membri degli altri Organismi di Valutazione;

6. L'OdV, che all'atto dell'insediamento procede alla individuazione del presidente, è formato da tre componenti dotati di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche. Il presidente rappresenta l'OdV nei rapporti con soggetti istituzionali pubblici e privati. Convoca e presiede le riunioni dell'OdV. In sua assenza le riunioni sono presiedute dal componente con maggiore anzianità di servizio presente tra i componenti dell'OdV;

7. Ai componenti dell'O.D.V. spetta un compenso annuo lordo complessivo da determinarsi in sede di approvazione dell'avviso pubblico determinato da parte dell'A.U. sino ad un massimo di un terzo della retribuzione lorda corrisposta allo stesso A.U., tenuto conto della disponibilità di bilancio al Presidente dell'O.D.V. spetta un compenso annuo lordo complessivo superiore del 30% di quello corrisposto agli altri due componenti. Ai componenti dell'O.D.V. sono, altresì, rimborsabili spese di accesso alle sedi di Potenza e Matera;

8. L'OdV rimane in carica per un periodo di cinque anni ed è rinnovabile per una sola volta; entro 45 giorni dalla scadenza. L'ufficio personale da avvio alle procedure di selezione di cui al comma 1. Nell'more l'organo uscente opera in regime di prorogatio;

9. L'OdV svolge i seguenti compiti:

- Verifica mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità, la trasparenza, l'integrità ed il buon andamento dell'azione amministrativa;
 - Trasmette al Dipartimento della Funzione Pubblica tutti i dati utili (compresi titoli e curricula) atti a rilevare le posizioni dirigenziali attribuite a persone, anche esterne alle pubbliche amministrazioni;
 - Esprime un parere sul codice di comportamento dei dipendenti (integrativo di quello nazionale) che l'A.U. adotta ai sensi del D.Lgs. 165/2001;
 - Monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, fornendo supporto metodologico per eventuali modifiche;
 - Partecipa alla fase di definizione degli obiettivi nell'ambito del PDO effettuando una preventiva validazione degli indicatori di output e outcome per ciascun obiettivo e una pesatura degli obiettivi sia operativi che organizzativi; successivamente effettua la verifica dei risultati raggiunti e le modalità con cui sono stati conseguiti;
 - Propone all'A.U., sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente, la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi collegati; provvede, inoltre, limitatamente alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi ad essi assegnati, alla valutazione della performance operativa delle posizioni organizzative strutturali;
 - Valida gli indicatori di output e outcome e pesa gli obiettivi relativi al PDO e, conseguentemente, valuta la performance individuale ed organizzativa del personale dirigenziale;
 - Procede alla valutazione della performance organizzativa ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio di cui all'art 17 co.2 lett.a) CCNL 1.4.2010 correlato al merito ed all'impegno di gruppo per centri di costo.
 - Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e integrità (pubblicazione dei dati di cui all'art 11 Dlgs 150/2009 e art 2 L 190/2012);
 - Promuove le più efficaci forme di collaborazione e di reciproco scambio di informazioni con il Revisore Unico;
 - Presenta all'A.U. delle relazioni periodiche ed un rapporto annuale di analisi; le relazioni periodiche focalizzano l'attenzione sulle informazioni rilevanti dell'andamento della gestione di tutte le unità organizzative dell'Ente e devono essere trasmesse all'A.U. entro il 31 maggio, il 30 settembre ed il 31 dicembre di ciascun anno. Il rapporto annuale deve essere trasmesso entro il quarto mese successivo alla chiusura dell'esercizio;
 - Esercita ogni altra competenza attribuitagli dalle leggi, dai contratti e dal presente Regolamento;
 - Esercita, altresì, il controllo di gestione in conformità delle disposizioni nazionali e regolamenti vigenti in materia;
7. Nell'esercizio delle proprie funzioni, l'OdV ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere verbalmente o per iscritto, informazioni agli uffici;
8. L'OdV si avvale del supporto amministrativo, professionale e tecnico dell'unità organizzativa individuata dal funzionigramma.

10. I candidati dovranno essere in possesso di un'esperienza di almeno tre anni, in posizione di responsabilità, anche presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione della gestione del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, ovvero nel campo giuridico-amministrativo, tenendo anche conto dei compiti che derivano dall'applicazione della legge n. 190/2012. Al fine della

valutazione dell'esperienza, assume rilievo anche l'esperienza maturata come componente di O.D.V. in una Pubblica Amministrazione.

MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO DELL'ODV

1. RIUNIONI E DELIBERAZIONI:

- Le riunioni dell'OdV sono regolarmente costituite con la presenza della maggioranza assoluta dei componenti; per le sedute in cui si effettua la valutazione finale delle performance individuali è necessaria la presenza di tutti i componenti.
- La convocazione è disposta dal Presidente, a cura dell'ufficio di supporto amministrativo, a mezzo di avviso scritto o per posta elettronica da notificare almeno cinque giorni prima della data fissata per la seduta; in caso di necessità e urgenza si può procedere alla convocazione di una seduta straordinaria i cui avvisi possono essere trasmessi almeno tre giorni prima della data fissata.
- In caso di impedimento del Presidente, la convocazione è disposta dal componente con maggiore anzianità presente tra i componenti dell'OdV.
- L'avviso di convocazione, oltre al giorno, l'ora e il luogo in cui si terrà la seduta, dovrà contenere l'elenco degli argomenti in discussione.
- L'avviso è corredato da tutta la documentazione utile, disponibile in formato cartaceo e/o elettronico.
- Le deliberazioni sono assunte a maggioranza dei componenti. Il voto è palese.
- La funzione di segretario verbalizzante delle riunioni è svolta dal responsabile dell'ufficio di supporto individuato dal funzionigramma o suo delegato, il quale partecipa alla seduta con facoltà di intervento e proposta, ma senza diritto di voto.

2. VERBALIZZAZIONE DELLE SEDUTE:

- Il verbale delle adunanze costituisce l'unico atto pubblico valido a documentare le opinioni espresse e le deliberazioni adottate dall'OdV.
- Di ogni seduta dell'OdV deve essere redatto apposito verbale. Il verbale può essere approvato nella seduta successiva, ovvero seduta stante anche per singoli punti. Il verbale è sottoscritto dal Presidente e dal Segretario verbalizzante.
- Nel verbale viene sinteticamente riassunta la discussione, salva la facoltà di ciascun componente di chiedere espressamente che il proprio intervento venga riportato integralmente, in tal caso la relativa verbalizzazione deve essere approvata seduta stante.
- Il verbale deve contenere indicazione dei componenti dell'OdV presenti ed assenti, il giorno, l'orario e il luogo della riunione, gli estremi della convocazione, l'ordine del giorno discusso. Il verbale reca una numerazione progressiva.
- L'OdV garantisce la trasparenza del suo operato assicurando la più ampia pubblicità dei suoi atti, anche mediante strumenti multimediali.
- I componenti dell'OdV sono tenuti al rispetto del segreto d'ufficio; è fatta salva l'applicazione dell'art 11 comma 1 Dlgs 150/2009.
- Estratti di verbale pertinenti sono comunicati alle strutture che siano stati oggetto di specifica considerazione.

Parte 1^

Descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha la finalità di rendere l'organizzazione dell'Ente capace di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai target individuati;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

Il sistema misura la performance triennale dell'Ente su target di fine periodo, valutando sia la performance organizzativa che quella individuale sulla base di obiettivi definiti per ciascun anno.

Definizione di performance organizzativa

La performance organizzativa, riferita alla struttura organizzativa nel suo complesso fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) la promozione delle pari opportunità.

Definizione di performance individuale del personale

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

- a) alla "performance operativa", ossia al raggiungimento di specifici obiettivi operativi ed organizzativi non rientranti nell'attività gestionale "ordinaria";
- b) alla "performance di funzione" ossia:
 - all'efficienza nell'impiego delle risorse umane e finanziarie assegnate;
 - all'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una

- differenziazione delle valutazioni;
- alla valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura.

2. La misurazione e la valutazione della performance individuale personale responsabile di posizione organizzativa strutturale è collegata:

- a) alla “performance operativa”, ossia al raggiungimento di specifici obiettivi operativi ed organizzativi non rientranti nell’attività gestionale “ordinaria”;
- b) alla “performance di funzione” ossia:
 - alla capacità direttiva;
 - alla capacità di iniziativa;
 - all’affidabilità;
 - alla capacità di lavorare in gruppo;
 - alla proprietà di espressione;
 - alla competenza;
 - all’adattabilità;
 - al rendimento;
 - alla capacità di prendere decisioni;
 - alla capacità di comunicazione.

La valutazione della performance operativa delle POS è effettuata dall’OdV;

la valutazione della performance di funzione è effettuata dal dirigente dell’ufficio (Ripartizione o Settore) in cui la POS è incardinata.

3. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dipendente da parte dei dirigenti, sono effettuate, sentiti i responsabili dei servizi e uffici, dell’ufficio POS in cui il dipendente opera, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La valutazione della performance individuale dei dipendenti riguarda:

- sia l’area del “risultato ottenuto” in termini di qualità e rilevanza del contributo assicurato da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, così come articolati nel PDO (performance operativa);
- sia l’area delle “competenze professionali dimostrate e dei comportamenti organizzativi assunti” (performance di funzione).

4. All’avvio del processo di valutazione, viene determinato con atto d’indirizzo dell’A.U. il termine entro il quale ciascun dirigente deve procedere alla compilazione delle schede di valutazione del personale dipendente.

5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance operativa deve rispettare i seguenti requisiti minimi:

- chiara definizione degli obiettivi;
- presenza di indicatori di output e di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder interni ed esterni;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- caratterizzazione degli indicatori a seguito di processo di autovalutazione della qualità degli stessi;
- rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Parte 2^

Il processo

Il processo si sostanzia nelle seguenti fasi:

Impianto

1. Partendo dal programma dell'A.U. vengono individuati gli obiettivi di mandato.
2. Gli obiettivi di mandato si concretizzeranno, a loro volta, in obiettivi strategici aventi anch'essi la durata del mandato. Per ciascun obiettivo di mandato saranno individuati gli stakeholders, gli indicatori di outcome e il loro target da raggiungere.
3. Dagli obiettivi strategici prendono corpo gli obiettivi operativi con una proiezione massima triennale.
4. La necessità di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia di ciascuna struttura dà origine agli obiettivi organizzativi che possono avere anch'essi una proiezione massima triennale.
5. Le modalità con cui devono essere individuati gli obiettivi sono descritte nel manuale operativo di programmazione e controllo, dove vengono evidenziate le modalità con cui il PEG/PDO diventa lo strumento di avvio del ciclo di gestione della performance.

Gestione

1. L'Organismo di valutazione effettua misurazioni della performance con cadenza semestrale e redige apposita relazione pubblicata sul sito ufficiale dell'Ente.

Verifica

1. L'OdV monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso proponendo eventuali modifiche, anche con riferimento:
 - al sistema di valutazione non gerarchica sulla base dell'analisi statistica dei dati annuali;
 - al rapporto tra performance operativa e performance di funzione nella distribuzione dei punteggi.
2. L'OdV propone all'A.U. la valutazione annuale dei dirigenti e, limitatamente al raggiungimento dei rispettivi obiettivi trasmette altresì ai dirigenti di Area la valutazione annuale dei titolari di posizione organizzativa, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e incentivazione.

Parte 3^

Soggetti del Ciclo della performance

Organi di indirizzo politico

Hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ente (Assemblea, Amministratore Unico).

L'Amministratore Unico

All'interno del "Ciclo" ha il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ente, di definire e pesare, sentiti i dirigenti, gli obiettivi operativi e approvare e pesare quelli organizzativi proposti dai Dirigenti, mediante adozione del PDO.

Dirigenti/Posizioni Organizzative

Ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del proprio Ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del ciclo di performance, in quanto è loro responsabilità condividere gli obiettivi di periodo – sia dell'intero Ente che dei relativi settori –, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e proporre gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni e gestendo il feedback intermedio e quello finale. La valutazione relativa al raggiungimento dei singoli obiettivi è, in ogni caso, attribuita dall'Organismo di Valutazione; è inoltre attribuita all'OdV la valutazione della "performance di funzione" dei soli dirigenti.

Dipendenti

Tutti i dipendenti devono essere coinvolti nella realizzazione degli obiettivi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Il dipendente deve avere anche un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio Dirigente/Responsabile. La valutazione dei dipendenti è effettuata dai Dirigenti preposti alla struttura organizzativa in cui il dipendente è incardinato, sentito il responsabile della struttura (POS) presso cui il dipendente opera. Il dipendente compila il questionario di valutazione non gerarchica sia della POS che del Dirigente preposto alla struttura organizzativa in cui è incardinato.

Organismo di Valutazione

L'OdV partecipa alla fase di definizione degli obiettivi effettuando la validazione degli indicatori; successivamente effettua la verifica delle performance e le modalità con cui sono stati conseguiti.

Manuale operativo di programmazione e controllo

Punto 1. Chiara definizione degli obiettivi operativi ed organizzativi

1. L'individuazione degli obiettivi operativi ed organizzativi, con una proiezione di durata massima triennale nel Piano della Performance/PDO è effettuata da parte dell'Amministratore Unico, su proposta dei Dirigenti, nell'ottica della condivisione e trasparenza del sistema di valutazione, e deve avvenire in concomitanza alla programmazione finanziaria e in coerenza con gli obiettivi strategici nonché con i programmi della Relazione Previsionale e Programmatica;
2. In considerazione della possibilità del differimento del termine di approvazione del bilancio di previsione e bilancio pluriennale, è facoltà dell'Amministrazione Unico avviare il processo di individuazione dei possibili obiettivi o revisione degli obiettivi pluriennali, anche in pendenza dell'esercizio provvisorio; l'adozione formale del PDO/Piano della Performance, contestuale all'approvazione del PEG annuale, è comunque subordinata all'approvazione del bilancio;
3. L'obiettivo deve essere chiaramente identificato, presentare una propria specificità e non essere sovrapposto ad altri obiettivi, deve prevedere risultati misurabili di output e di outcome.
4. Non sono proponibili obiettivi ai quali non sia associato alcun indicatore chiaro e misurabile;
5. Per ciascun obiettivo deve essere indicato un analitico cronoprogramma delle attività necessarie al raggiungimento dello stesso;
6. L'obiettivo operativo deve essere coerente con quelli di mandato.;
7. Deve essere proposto almeno un obiettivo operativo per ogni struttura dirigenziale, compilando la scheda di cui all'allegato A;

8. Gli obiettivi organizzativi, qualitativi e quantitativi, sono riferiti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del contributo della propria struttura;
9. Deve essere proposto almeno un obiettivo organizzativo per ogni struttura;
10. Gli obiettivi proposti dalle strutture sono inseriti nel PDO/Piano delle performance;
previa approvazione da parte dell'A.U. che ne verifica: la coerenza e rilevanza rispetto agli obiettivi strategici, la compatibilità con le esigenze di utilizzo prioritario delle risorse, il coordinamento con gli altri obiettivi nell'ambito del PDO, la sinergia con gli obiettivi operativi;
11. La declinazione degli obiettivi organizzativi deve essere distinta per i Dirigenti e per i responsabili POS, compilando la scheda di cui all'allegato B;
12. Qualora siano conferiti incarichi di direzione di strutture "ad interim", ciò è oggetto di valutazione come comportamento organizzativo nella "performance di funzione".

Punto 2. Presenza di indicatori di *outcome*

1. La descrizione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi deve seguire una logica tale da produrre sempre *output* e *outcome* misurabili. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità;
2. Per riuscire a sviluppare un insieme di *outcome* ed obiettivi coerenti con i programmi è essenziale identificare quali siano le categorie di *stakeholder*, interni e/o esterni, e quali effetti si desidera ottenere: individuarli a monte e misurarli a valle aiuta ad avere maggior chiarezza dal punto di vista della gestione strategica, così come rilevabile dagli obiettivi di mandato;
3. In fase di avvio, si individuano, a titolo di esempio non esaustivo, le seguenti tipologie implementabili di stakeholder (portatori di interesse):
 - a. Interni all'Amministrazione:
 - ✓ Risorse umane;
 - ✓ Amministratori;
 - ✓ Organi di controllo interno;
 - ✓ Rappresentanze sindacali.
 - b. Esterni all'Amministrazione:
 - ✓ Cittadini;
 - ✓ Contribuenti;
 - ✓ Media;
 - ✓ Istituzioni;
 - ✓ Regioni/enti locali;
 - ✓ Polizia e forze dell'ordine;
 - ✓ Università;

Punto 3. Specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target

1. Ad ogni obiettivo è associato un cronoprogramma delle azioni necessarie per il suo conseguimento;
2. Per gli obiettivi di durata pluriennale deve essere previsto un indicatore di output al termine di ogni esercizio finanziario, relativo alle attività da realizzarsi, ed un indicatore di *outcome* al raggiungimento finale dell'obiettivo;
3. Ad ogni indicatore di *output/outcome* è associato un target, ossia il valore atteso, che ci si prefigge di ottenere al termine del processo;
4. Il target, sia per gli indicatori di output che per gli indicatori di *outcome*, deve essere sempre espresso numericamente;
5. Il riscontro sul raggiungimento dei target è effettuato dall'OdV;

6. Ogni obiettivo operativo deve essere obbligatoriamente accompagnato dalla preventiva individuazione degli stakeholder di riferimento;
7. Per ciascun target dovrà essere condotto da parte del Dirigente un test di valutazione basato sulle variabili indicate nella tabella 1 che segue:

Tabella 1: test di valutazione della qualità del target

Attributi dei target (valutazione su scala 0-10)		Target 1	Target n
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibile in termini informativi ¹		

8. Per ciascun indicatore dovrà essere condotto da parte del Dirigente un test di valutazione per l'adeguata individuazione degli indicatori di cui alla tabella 2 che segue

Tabella 2: test di valutazione dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Motivazione	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Essendo quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?

Punto 4. Validazione e pesatura obiettivi operativi ed organizzativi

1. Gli obiettivi operativi ed organizzativi, così come individuati nel rispetto di quanto stabilito al punto 1 del presente manuale, prima dell'adozione del PDO da parte dell'Amministratore Unico, saranno trasmessi all'OdV per la preventiva validazione con riferimento alla misurabilità e alla sostenibilità degli indicatori di *output* e di *outcome* proposti dai Dirigenti per ciascun obiettivo.
2. Indicatori non validati possono essere sostituiti dall'OdV, sentiti i dirigenti interessati;
3. I target saranno proposti dai Dirigenti e definiti dall'A.U.;
4. Successivamente, l'A.U. procederà a valutare la qualità dei singoli obiettivi e ad assegnare a ciascuno di essi un peso in ragione della complessità dell'azione amministrativa sottostante, delle risorse disponibili, dell'impegno diretto e personale assicurato dal Dirigente e dalla propria struttura alla sua realizzazione, della concentrazione delle azioni (pesatura);
5. La validazione degli indicatori e la valutazione della qualità dei singoli obiettivi (pesatura), saranno oggetto di incontro con i singoli dirigenti;
6. È facoltà dei dirigenti, entro 10 giorni dalla comunicazione della validazione e pesatura degli obiettivi, proporre adeguamenti o modifiche degli obiettivi medesimi di concerto con l'OdV e l'A.U., per quanto di rispettiva competenza, al fine di consentire la definizione di obiettivi di livello più elevato;

7. Al termine del processo di validazione e pesatura degli obiettivi l'A.U. procede alla adozione del PDO/Piano degli Obiettivi, contestualmente al PEG.

Punto 5. Processo di valutazione individuale del dirigente

1. La rilevazione effettiva delle performance avverrà attraverso specifica reportistica a cura del Dirigente con cadenza massima semestrale, conformemente alla scheda di rilevazione allegato C. Nella reportistica il dirigente/POS responsabile dell'obiettivo deve indicare:
 - in relazione a ciascuna attività, una relazione sintetica sullo stato di attuazione;
 - in relazione a ciascun *output/outcome*, rispetto al target atteso, la percentuale di effettivo conseguimento alla data del *report*;
2. L'OdV effettua i riscontri sui dati dichiarati nei *report* al fine di valutare l'effettiva percentuale di conseguimento degli obiettivi, anche richiedendo specifiche relazioni integrative ai dirigenti/POS responsabili;
3. Per la valutazione della performance individuale dei dirigenti viene utilizzata una scala di valutazione da 0 a 100 punti, attribuiti in base ai parametri di cui ai successivi commi;
4. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi, sia operativi che organizzativi, incide sulla valutazione individuale del Dirigente con un peso massimo di 40 punti, assegnati in ragione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, così come misurato dal target;
5. Tutti gli obiettivi (operativi ed organizzativi) in capo alle Unità Organizzative (Servizi e Uffici), incardinate nell'Area concorrono alla valutazione del Direttore di Area;
6. Al fine delle operazioni di calcolo, preliminarmente si procede alla valutazione di ciascun obiettivo, sia operativo che organizzativo, attraverso l'espressione di un punteggio da 0 (zero) a 40 (quaranta) secondo la modalità indicata al punto 5.3.
7. A seguito dell'attribuzione dei punteggi pesati riferiti ai singoli obiettivi, si procede alla valutazione complessiva degli obiettivi (sia operativi che organizzativi) effettuando una media dei punteggi ottenuti.
8. La valutazione complessiva della performance individuale "operativa" per tutti i dirigenti viene completata attraverso la valutazione delle seguenti performance "di funzione":
 - a) **efficienza nell'impiego delle risorse umane e finanziarie assegnate, attraverso:**
 - I. il contenimento delle spese (riduzione dei costi, razionalizzazione degli acquisti, attivazione forme di partenariato pubblico privato, attivazione sponsorizzazioni, introduzione di forme di valutazione degli investimenti e dei programmi di spesa)
MAX PUNTI 10;
 - II. l'ottimizzazione dei tempi, semplificazione dei procedimenti amministrativi e trasparenza dell'attività amministrativa (rispetto o riduzione dei termini di conclusione di procedimenti amministrativi ex art 2 co.9 L.241/90; adeguatezza dei livelli di comunicazione e trasparenza in attuazione delle disposizioni di cui all'art 11 Dlgs 150/09, art 2 L 190/2012, Dlgs 33/2013, nonché di specifiche norme di settore; partecipazione degli interessati al procedimento amministrativo e rispetto dei termini per l'accesso alla documentazione amministrativa e l'accesso civico; aggiornamento della modulistica da pubblicare sul portale; tempestività nella compilazione delle schede di valutazione del personale dipendente di cui all'All. F e G e della reportistica di cui all'allegato C; vigilanza e promozione circa l'applicazione del Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici di cui al DPR 62/2013; vigilanza e promozione circa l'applicazione della normativa sulle incompatibilità dei dipendenti di cui agli artt 60 e ss. DPR 3/57; tempestività nel rispetto degli adempimenti di cui al Dlgs 39/2013 in caso di incompatibilità e inconfiribilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati di diritto pubblico rivestiti dai dirigenti)
MAX PUNTI 10;

III. lo sviluppo dell'efficienza (utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento dei servizi/funzioni, utilizzo tecniche di customer satisfaction per rilevare il livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, aumento dell'offerta di servizi)

MAX PUNTI 5;

b) adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo mediante:

I. incarichi aggiuntivi non rientranti nei compiti *rationae officii*, tenuto conto della durata e del grado di responsabilità esterna (direzione di strutture vacanti "ad interim", presidenza o componente di commissioni di gare e concorso, componente Comitato Garanti, partecipazione a gruppi di lavoro, incarichi comunque collegati alla rappresentanza di interessi dell'ente di cui all'art 20 CCNL 22.02.2010)

MAX PUNTI 10;

II. capacità di promuovere soluzioni integrate e trasversali che coinvolgono più strutture, mediante coordinamento e collaborazione interna, nonché problem solving (ovvero capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative)

MAX PUNTI 5;

III. comportamenti organizzativi posti in essere per assicurare e promuovere la legittimità, regolarità, imparzialità e correttezza dell'azione amministrativa (partecipazione, in termini propositivi e attuativi, ai programmi sulla trasparenza ed integrità di cui al Dlgs 150/09 e piani anticorruzione di cui alla L 190/12, controlli effettuati nella fase preventiva della formazione degli atti e nella fase successiva, in collaborazione con il Segretario, ai sensi dell'art 147 bis TUEL)

MAX PUNTI 10;

c) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni, sulla base della valutazione media del personale assegnato.

MAX PUNTI 5;

In caso di mutamento dell'incarico di direzione nel corso dell'anno, il nuovo incaricato effettua la valutazione su parere conforme del dirigente che ha ricoperto l'ufficio per il periodo prevalente dell'anno.

d) valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura MAX PUNTI 5.

Questa valutazione sulla base del questionario allegato "D" verrà effettuata con riferimento alle risposte alle domande 1, 3, 4 e 8 (le altre avranno un carattere informativo). Il calcolo sarà effettuato sulla media dei punteggi che saranno attribuiti a ciascuna domanda.

In caso di mutamento dell'incarico di direzione della struttura nel corso dell'anno, la valutazione non gerarchica riguarderà il dirigente che ha ricoperto l'ufficio per il periodo prevalente dell'anno.

11. Per l'attribuzione dei punteggi alla *performance* operativa ed alla *performance* di funzione di cui alle lettere a) e b) ci si potrà avvalere:

- dell'analisi del fascicolo personale del Dirigente, alimentato nel corso dell'anno da segnalazioni pervenute all'OdV dagli *stakeholders*;
- di relazioni del Dirigente stesso;

- di rilevazioni e verifiche effettuate presso le strutture dall'OdV;
- di rilevazioni effettuate presso stakeholders interni ed esterni in relazione ai servizi erogati.

12. Entro il 31 gennaio l'OdV, sentito l'A.U., definisce i criteri e gli indicatori di misurazione dei valori sub ponderali della performance di funzione.

13. L'esito della valutazione è formalizzato in apposito colloquio con il dirigente valutato di cui viene redatta apposita scheda conforme all'allegato E, sottoscritta dall'OdV e dal dirigente per presa visione.

14. Nel caso di cambiamento in corso d'anno dell'incarico dirigenziale, il dirigente è valutato per il periodo prevalente ed in ogni caso per quello per cui sono state attuate le azioni previste per la realizzazione degli obiettivi di struttura; tale valutazione rileva anche ai fini del calcolo del "budget di struttura" ai fini del compenso accessorio al personale dipendente di cui all'art 17 co2 lett a) CCNL 1999.

15. Al termine della procedura di valutazione l'OdV propone all'A.U. la valutazione annuale dei Dirigenti che è recepita con Decreto dell'A.U. e comunicata al dirigente interessato.

16. Ai sensi dell'art 11 Dlgs 150/2009 e del Dlgs 15/02/2013, a cura della Ripartizione Personale, sono pubblicati sul sito internet dell'ente nella sezione "Amministrazione Trasparente":

- l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
- l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- le retribuzioni dei dirigenti, POS e titolari di incarichi amministrativi di vertice, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- le ulteriori informazioni previste dal Piano della Trasparenza e Legalità.

17. Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del presente sistema di misurazione e valutazione delle performance rileva ai fini dell'art 21 co,1 Dlgs 165/2001.

Punto 6. Fattori di valutazione per il personale responsabile di posizione organizzativa strutturale

1. La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa strutturata riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati (*performance operativa*), sia l'area delle competenze professionali espresse (*performance di funzione*).

2. Per la valutazione della performance individuale del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale viene utilizzata una scala di valutazione da 0 a 100 punti, attribuiti in base ai parametri di cui ai successivi commi.

3. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi in capo alle POS, ovvero della cosiddetta "*performance operativa*" incide sulla valutazione individuale del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale con un peso massimo di 35 punti, assegnati in ragione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, così come misurato dal target.

4. La rilevazione effettiva delle performance avverrà attraverso specifica reportistica a cura della POS con cadenza massima semestrale, secondo quanto indicato al punto 6 comma 1.

5. A seguito dell'attribuzione dei punteggi pesati riferiti ai singoli obiettivi, si procede alla valutazione complessiva degli obiettivi effettuando una media dei punteggi ottenuti.

6. L'esito della valutazione è formalizzato in apposito colloquio con il responsabile di posizione organizzativa valutato di cui viene redatta apposita scheda, sottoscritta dall'OdV e dal dipendente per presa visione (ALL. F).

7. Al termine della procedura di valutazione l'OdV trasmette l'esito della valutazione al dirigente della struttura (Ripartizione, Settore) in cui la POS è incardinata, comunicandola contestualmente al dipendente interessato e alla Ripartizione Personale.

8. La valutazione complessiva della performance individuale viene completata attraverso la valutazione delle seguenti "performance di funzione":

- a. capacità direttiva (abilità nell'indurre il personale assegnato a rendere le prestazioni desiderate) MAX 6 PUNTI;
- b. capacità di iniziativa (tendenza ad agire in autonomia – propensione ad assumersi responsabilità – originalità) MAX 6 PUNTI;
- c. affidabilità (risposta in termini di qualità ed efficacia alle disposizioni ricevute) MAX 6 PUNTI;
- d. capacità di lavorare in gruppo (attitudine al lavoro di gruppo, capacità di coordinare gli altri colleghi evitando conflitti e personalismi, capacità di rapportarsi agli altri con le giuste modalità) MAX 6 PUNTI;
- e. proprietà di espressione (capacità di espressione orale e scritta) MAX 6 PUNTI;
- f. competenza (grado di conoscenza del lavoro affidato e sviluppo costante delle proprie conoscenze professionali) MAX 6 PUNTI;
- g. adattabilità (grado di prontezza nell'apprendere e nell'applicare nuove procedure, teorie, disposizioni ed adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto) MAX 6 PUNTI;
- h. rendimento (produttività individuale per procedimenti assegnati e attività di studio nel rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione) MAX 6 PUNTI;
- i. capacità di prendere decisioni (capacità di prendere decisioni in modo autonomo sia per attività di routine che problemi di carattere straordinario) MAX 6 PUNTI;
- j. capacità di comunicazione (capacità di trasmettere ai superiori ed alle strutture le proprie conoscenze, capacità di trasmettere l'input giusto per il raggiungimento del risultato – capacità di suscitare nell'utenza e nel personale un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente) MAX 6 PUNTI;
- k. valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura MAX 5 PUNTI.

9. Pertanto, la valutazione della performance di funzione concorre fino ad un massimo di 65 punti nella valutazione complessiva del Responsabile di posizione organizzativa strutturale.

L'attribuzione dei punteggi relativi alla performance di funzione del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale su ogni singolo indicatore compete al Dirigente di Ripartizione ovvero al Dirigente di Settore in cui il Responsabile di POS è strutturalmente incardinato. L'attribuzione del punteggio relativo al punto k della performance di funzione del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale sarà assegnato sulla base del questionario allegato "D1" ed il calcolo sarà effettuato sulla media dei punteggi che saranno attribuiti a ciascuna domanda, e lo spoglio sarà eseguito dalla Ripartizione Personale. L'esito della valutazione sulla performance individuale del dipendente responsabile di posizione organizzativa strutturale è formalizzato in apposita scheda (ALL. F).

Punto 7. Criteri generali relativi ai sistemi incentivanti la produttività

1. Il sistema di incentivazione della produttività collettiva ed individuale è strettamente collegato agli obiettivi del PDO/Ciclo delle Performance. Il sistema di valutazione riconosce e premia l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi predeterminati (così come attestato dall'OdV), in sintonia con i programmi dell'Amministrazione; sono fatte salve le competenze demandate alla contrattazione collettiva dal Dlgs 165/01 e 150/09 in materia di determinazione dei criteri per la ripartizione e la destinazione delle risorse decentrate ai sensi dell'art 4 co.2 lett.a e art 5 co.1 CCNL 1992.

2. Per produttività individuale si intende una modalità di corresponsione del salario accessorio, aperta alla partecipazione di tutti i dipendenti, commisurata alla valutazione individuale, ossia alla

valutazione da parte dei dirigenti dell'apporto dei singoli lavoratori al conseguimento del risultato complessivo della struttura apicale di appartenenza e alla valutazione della performance di funzione del dipendente.

3. Per produttività collettiva si intende una modalità di corresponsione del salario accessorio collegata alla realizzazione di progetti obiettivo o piani di lavoro cioè, attività destinate al raggiungimento di specifici risultati da parte del gruppo di lavoro, che abbiano il carattere di miglioramento o innovazione, ossia che realizzino nuovi servizi e funzioni ovvero migliorino le modalità di erogazione di servizi preesistenti in termini quali-quantitativi ovvero per recuperare situazioni di disfunzionalità organizzative e procedurali; la corresponsione è commisurata alla valutazione del raggiungimento dello specifico risultato da parte del gruppo di lavoro.

4. Le modalità di proposizione, finanziamento ed approvazione dei progetti, i criteri di partecipazione dei dipendenti in base a criteri di selettività e l'accertamento dei risultati attraverso il sistema di valutazione delle performance sono disciplinati al punto 15.

5. Ai fini della erogazione della produttività individuale, il premio è riconosciuto all'intera struttura in relazione alla realizzazione degli obiettivi del PDO ed è successivamente ripartito in relazione al merito ed all'impegno individuale.

Punto 8. Fattori di valutazione per il personale dipendente

1. La valutazione della performance individuale dei dipendenti (All. G) riguarda sia il contributo individuale che ogni dipendente apporta alla performance della struttura di appartenenza (*performance operativa*), sia le competenze professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi assunti nel periodo di valutazione di riferimento (*performance di funzione*).

2. Per la valutazione della performance individuale dei dipendenti viene utilizzata una scala di valutazione da 0 a 100 punti, attribuiti in base ai parametri di cui ai successivi commi.

3. Alla valutazione del contributo individuale alla performance della struttura di appartenenza è attribuito un peso massimo di 20 punti sulla base dell'ampiezza del contributo apportato; la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 20 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

- Contributo individuale di rilievo: PUNTI MAX 20;
- Contributo individuale ampio: PUNTI MAX 15;
- Contributo individuale discreto: PUNTI MAX 10;
- Contributo individuale contenuto: PUNTI MAX 6;
- Contributo individuale non significativo: PUNTI MAX 5.

4. Alla valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi è attribuito un peso massimo di 80 punti. I parametri di valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi, declinati attraverso indicatori distinti, sono definiti qui di seguito:

a) Prestazione (contenuto delle mansioni affidate e modalità di svolgimento):

- Posizione (grado di complessità della posizione ricoperta ed eventuali responsabilità tecnico-procedimentali assegnate) PUNTI MAX 10;
- Efficienza e qualità (grado di rendimento in relazione alle prestazioni richieste in termini di tempo, precisione e completezza) PUNTI MAX 10;

b) Capacità professionale (grado e completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate che si traducono in comportamenti attivi):

- Autonomia operativa (capacità dimostrata di saper lavorare anche senza continue istruzioni) PUNTI MAX 10;
- Iniziativa (capacità di proporre soluzioni innovative alle problematiche di ogni giorno) PUNTI MAX 10;

c) Qualità personali (profilo caratteriale del soggetto)

- Collaborazione (capacità di lavorare in gruppo) PUNTI MAX 10;
 - Adattabilità (capacità di far fronte a situazioni nuove di tipo ambientale e/o procedurali con riferimento anche alla capacità di operare, sia pure temporaneamente, in strutture diverse da quelle di assegnazione) PUNTI MAX 10;
- d) Preparazione professionale (grado di conoscenza delle mansioni assegnate – nozioni teoriche, tecniche, amministrative, gestionali – nonché di conoscenze di carattere interdisciplinare):
- Preparazione generale (grado di conoscenza delle tematiche di interesse intersettoriale e la propensione ad apprenderle) PUNTI MAX 10;
 - Preparazione specifica (grado di conoscenza delle attività proprie del profilo di appartenenza) PUNTI MAX 10;
5. Nel caso in cui, in corso d'anno, il dipendente passi a prestare il proprio servizio presso altra struttura, sarà valutato per il periodo prevalente.

Punto 9 Valutazione negativa della performance individuale del dipendente e dei dirigenti

1. In caso di valutazione negativa della performance individuale del dipendente, nessun compenso può essere erogato ai sensi dell'art 17 co 2 lett.a) CCNL 1/4/99.
2. In caso di valutazione negativa della performance individuale del dirigente ai sensi art 14 CCNL CCNL 23.12.1999 e art 13 CCNL 22.02.2006, la mancata erogazione dell'indennità di risultato costituisce esito vincolato e automatico; è fatta salva l'applicabilità delle specifiche misure previste dall'art 21 Dlgs 165/2001 previste nei casi più gravi di responsabilità dirigenziale, con le procedure di contestazione di cui al vigente Regolamento di Organizzazione Uffici e Servizi e Dlgs 165/01;
3. La contrattazione collettiva individua la soglia di sufficienza della performance di operativa e di funzione, sia per il personale dipendente che per i dirigenti, sotto la quale la valutazione si intende negativa.
4. Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PDO, il dirigente, a cui è assegnato il dipendente, che rileva fatti o comportamenti del dipendente che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa della sua performance individuale, contesta senza indugio la circostanza al dipendente. Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dipendente, che non è stato oggetto di preventiva contestazione da parte del dirigente in corso di esercizio. Le osservazioni del dirigente sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal dirigente e dal dipendente per presa visione.
5. L'omessa contestazione al dipendente costituisce colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, e da luogo a responsabilità dirigenziale, ai sensi dell'art 21 Dlgs 165/01, con conseguente, decurtazione dell'indennità di risultato, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione, di una quota fino all'ottanta per cento. In ogni caso l'omessa contestazione è considerata in sede di valutazione del dirigente ai fini della valutazione del parametro B - adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo).
6. Nel corso dell'esercizio finanziario - e, comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PDO ovvero dall'analisi del fascicolo personale del dirigente, dalle relazioni del dirigente stesso, dalle rilevazioni e verifiche effettuate presso le strutture dall'OdV, dalle rilevazioni effettuate presso gli stakeholders interni ed esterni in relazione ai servizi erogati - l'OdV che rileva fatti o comportamenti del dirigente che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa della sua performance individuale, contesta senza indugio la circostanza al dirigente.

7. Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dirigente che non è stato oggetto di preventiva contestazione da parte dell'OdV in corso di esercizio.

8. Le osservazioni dell'OdV sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dall'OdV e dal dirigente per presa visione.

Punto 10. Valutazione dei dipendenti responsabili di posizione organizzativa strutturale. Procedure di conciliazione

1. Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione della performance operativa, l'incaricato di posizione organizzativa può inviare al OdV osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

2. L'OdV provvede quanto prima ad invitare l'incaricato di posizione organizzativa ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio; del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale che è inviato immediatamente all'interessato, all'A.U..

3. Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione della performance di ruolo, l'incaricato di posizione organizzativa può inviare al dirigente che ha espresso la valutazione osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Questi provvede quanto prima ad invitare l'incaricato di posizione organizzativa ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio l'incaricato di posizione organizzativa può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del Dirigente. Il verbale è inviato immediatamente all'interessato, all'A.U..

Punto 11. Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione

1. Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare al dirigente che ha espresso la valutazione osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole. Questi, se ritiene non infondata la richiesta, provvede quanto prima ad invitare il dipendente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del Dirigente. Il verbale è inviato immediatamente agli interessati, all'A.U..

Punto 12. Principi generali per l'attribuzione della produttività collettiva art. 17, comma 2, lettera a) del c.c.n.l. del 01-04-1999 e art. 37 del C.C.N.L. Regioni - Enti Locali del 22-01-2004, correlati al merito e all'impegno di gruppo: valutazione dei progetti e piani di lavoro di cui al punto 10 comma 3.

1. L'attribuzione dei compensi per la produttività collettiva è da intendersi strettamente correlata ad effettivi incrementi dell'attività lavorativa che determinano un risultato aggiuntivo ed apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa, in termini di maggior tempo o maggior impegno; In nessun caso sarà erogata la produttività collettiva sulla base d'automatismi comunque denominati.

2. I progetti o piani di lavoro dovranno tendere a:

- miglioramento quali-quantitativo relativo a servizi e processi e funzioni già esistenti;

- realizzazione di nuovi servizi e funzioni;
 - recupero di situazioni di disfunzionalità organizzative e procedurali;
3. Tali progetti devono perseguire obiettivi: rilevanti, specifici, misurabili, tempificati, condivisi e coerenti con il PDO/Piano delle Performance e con gli strumenti di programmazione dell'ente.
4. Il progetto incentivante deve riguardare un gruppo di dipendenti, selezionati previa adeguata pubblicità, in base al possesso di professionalità adeguata al risultato da raggiungere.
5. L'Ente deve predisporre le proposte di progetto obiettivo da realizzarsi nell'esercizio successivo entro il 31 novembre di ogni anno, da presentare all'A.U.. Progetti intersettoriali possono essere proposti congiuntamente da più dirigenti. Il Dirigente proponente assume le funzioni di Responsabile dell'Unità di progetto.
6. L'ammontare del fondo per i progetti e piani di lavoro è definito in sede di contrattazione decentrata, valutato il numero e la rilevanza delle proposte pervenute e dei limiti imposti - dalla normativa vigente all'ammontare complessivo delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale.
7. Ciascun progetto dovrà indicare:
- a) una descrizione dettagliata del progetto e del risultato che s'intende conseguire:
 - definizione puntuale dell'obiettivo/i che si intende perseguire e che sia misurabile e verificabile attraverso l'individuazione di indicatori di risultato ben precisati e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dei dati elementari posti a base dei calcoli;
 - definizione di un piano dettagliato delle attività da porre in essere e necessarie al raggiungimento del risultato;
 - descrizione dell'impatto (outcome) ovvero della ricaduta verificabile e percepibile che tale progetto avrà sugli utilizzatori finali;
 - b) il numero di dipendenti necessari, il ruolo (categoria e profilo) e l'eventuale particolare professionalità necessaria, il numero di ore di lavoro /carico di lavoro/ prestazione professionale previste per ciascuno;
 - c) tempi di realizzazione del progetto con eventuale indicazioni di fasi intermedie autonomamente valutabili dall'OdV;
 - d) valutazione economica del progetto e sua sostenibilità (costi per le risorse umane e strumentali necessarie per la realizzazione);
 - e) criteri di remunerazione del personale coinvolto (ossia "budget individuale potenziale", fermo restando che in ogni caso la remunerazione effettivamente spettante è collegata alla verifica del raggiungimento dei risultati ed in proporzione al raggiungimento degli stessi), a titolo semplificato:
 - costo orario della prestazione aggiuntiva in base alla categoria di appartenenza;
 - quota percentuale di partecipazione al progetto in base al carico di lavoro assegnato; costo parametrato a unità/prodotto;
 - costo parametrato a unità/prodotto;
 - apporto del partecipante in base al ruolo/funzione svolto.
8. La descrizione dettagliata del progetto dovrà essere accompagnata altresì da una relazione sulla valutazione ex ante del progetto presentato che evidenzia taluni criteri di qualità:
- pertinenza (ovvero in che misura la proposta progettuale è basata su problemi, condizioni negative o semplicemente da migliorare dei beneficiari del progetto);
 - coerenza interna (ovvero il progetto è costruito in modo logico? Le attività definite nel progetto portano ai risultati e i risultati portano al raggiungimento dell'obiettivo finale che si intende perseguire?);
 - sostenibilità (ovvero dimostrazione che realizzando quelle azioni, con le appropriate risorse, sono assicurati determinati benefici).
9. I progetti, contestualmente alla presentazione all'A.U., dovranno essere trasmessi all'OdV per l'espressione di un parere preventivo (validazione) entro il 31 dicembre, ovvero entro un mese dalla presentazione del progetto circa la misurabilità e la sostenibilità degli indicatori di risultato

individuati nel progetto stesso; la pertinenza del progetto-obiettivo o piano di lavoro rispetto agli obiettivi strategici o al PDO/piano delle performance e la fattibilità. È facoltà dell'OdV convocare il Responsabile dell'Unità di Progetto per eventuali rimodulazioni dello stesso ai fini della positiva validazione.

10. Il progetto validato è oggetto di informazione preventiva alle OOSS ai sensi dell'art. 7 CCNL 01.04.1999.

11. Una volta in possesso della validazione dell'OdV e, comunque, entro il 31 gennaio di ciascun anno, il progetto è sottoposto all'approvazione dell'A.U., a cura del Dirigente Responsabile dell'Unità di Progetto, il quale, nell'ambito del parere ex art 49 TUEL verifica:

- a) l'adeguatezza dei parametri sulla base dei quali sia stato quantificato il costo del progetto e la relativa sostenibilità;
- b) l'adeguatezza della qualificazione (categoria e profilo) e della professionalità/competenza richiesta per la partecipazione al progetto;
- c) la congruità dei parametri per la remunerazione del personale coinvolto.

12. La selezione dei partecipanti sulla base della qualificazione posseduta e della specifica professionalità e competenza è effettuata dal Responsabile dell'Unità di Progetto.

Punto 13. Valutazione dei progetti e piani di lavoro

1. E' di competenza dell' ODV l'accertamento del grado di raggiungimento dell'obiettivo/i così come definito nel progetto o piano di lavoro.

2. Condizione imprescindibile ai fini della fruizione dei compensi incentivanti non sarà dunque la semplice attività aggiuntiva prestata dal singolo dipendente coinvolto, bensì il risultato aggiuntivo conseguito.

3. Per consentire le operazioni di verifica e di liquidazione della produttività collettiva, dovranno essere trasmesse all'OdV e, per conoscenza, all'A.U., dettagliate relazioni da parte dei Direttori (Responsabili dell'Unità di Progetto), al termine di conclusione del progetto o della fase valutativa intermedia o comunque entro 30 giorni dalla richiesta.

4. Le relazioni dovranno contenere le indicazioni in merito allo stato d'attuazione degli obiettivi, il loro raggiungimento e la relativa quota da liquidare ai dipendenti partecipanti, in ragione del criterio di remunerazione fissato nel progetto.

5. La contrattazione collettiva disciplina l'utilizzo delle risorse non distribuite per il mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi.

6. La valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel progetto, così come accertato dall'OdV, unitamente alla relazione trasmessa ai fini della verifica all'OdV da ciascun Responsabile di progetto, sarà comunicata all'A.U., al Responsabile del progetto e ai dipendenti interessati.

7. Tale processo di valutazione dovrà essere avviato a scadenza naturale del progetto. Tuttavia, la valutazione per periodi inferiori all'anno e, di conseguenza, la corresponsione della relativa indennità ai dipendenti coinvolti, è consentita quando si tratta di accertare il conseguimento di obiettivi e/o di risultati per i quali è prefissata una scadenza intermedia.

8. La liquidazione del trattamento accessorio al personale partecipante al progetto è disposta dal Responsabile dell'Unità di Progetto sulla base dei criteri di remunerazione previsti, in proporzione alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo come certificata dall'OdV.

Punto 14. Perequazione del salario di produttività individuale in relazione alla percezione di salario di produttività collettiva o incentivi per specifiche attività.

1. Qualora un dipendente partecipi a progetti per il raggiungimento di specifici obiettivi la contrattazione collettiva può disciplinare forme di perequazione rispetto ai dipendenti che percepiscono esclusivamente la produttività individuale di cui al punto 10, mediante riassorbimento di una quota del salario per la produttività individuale nel salario per la produttività collettiva.
2. Analogamente qualora un dipendente percepisca incentivi per specifiche attività previste dalla legge, correlati all'utilizzazione delle risorse di cui all'art 15 co.1 lett.K) CCNL 01.04.1999, la contrattazione collettiva può disciplinare forme di perequazione, mediante riassorbimento di una quota dell'importo del salario per la produttività individuale di cui al punto 10 è riassorbito nell'incentivo per specifiche attività.

Punto 15. Piani di razionalizzazione della spesa: verifica dei risultati e certificazione dei risparmi

1. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 16 comma 4 – 5 e 6 del Decreto Legge n. 98/2011, una quota dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa, nella misura stabilita dall'A.U. che approva il Piano, fatta salva informazione alle organizzazioni sindacali ai sensi dell'art 7 CCNL 1999 ; inoltre l'utilizzo dei risparmi all'interno del fondo è oggetto di contrattazione sindacale.
2. I PdR devono essere adottati entro il 31 marzo di ogni anno ed hanno validità triennale, salvo adeguamento; a tal fine i dirigenti interessati, inviano entro il 31 dicembre di ogni anno all'A.U. le proposte di razionalizzazione; le materie oggetto dei PdR sono:
 - a. la razionalizzazione e riqualificazione della spesa; i piani triennali di razionalizzazione della spesa di cui all'art 2 co. 554 ess. L.244/2007 (riferiti alle spese per dotazioni strumentali e informatiche, telefoniche, per autovetture, per locazione di immobili) costituiscono specifica sezione del PdR;
 - b. il riordino e ristrutturazione amministrativa;
 - c. la semplificazione e digitalizzazione;
 - d. la riduzione dei costi della politica e di funzionamento, compresi gli appalti di servizio e il ricorso alle consulenze.
3. I piani devono indicare:
 - a. Misure di razionalizzazione con indicazione, per ciascuna misura, del cronoprogramma delle specifiche azioni da realizzare e dei controlli periodici sull'attuazione con cadenza minima annuale;
 - b. Risultato atteso a seguito della razionalizzazione: va indicato con chiarezza: 1) l'indicatore di risultato da cui si evinca il servizio aggiuntivo reso o il contenimento dei costi da conseguire a parità di servizio; 2) il target da conseguire;
 - c. Sistema premiante con indicazione: 1) delle modalità di individuazione per personale effettivamente impegnato; 2) dei criteri di remunerazione in analogia con quanto stabilito al punto 16 co. 7 lett. e);
 - d. Economie attese/risparmi stimati: con riferimento agli specifici capitoli di spesa interessati dalla razionalizzazione va indicata la riduzione prevista rispetto alla spesa consolidata come risultante dall'ultimo rendiconto di gestione approvato.
4. Le risorse di cui al precedente comma possono essere utilizzate solo se a consuntivo è accertato, con riferimento a ciascun esercizio:
 - da parte dell'OdV raggiungimento del risultato atteso a seguito della razionalizzazione, così come misurato dal target. Nel caso di obiettivo non raggiunto ovvero raggiunto in maniera parziale con risultati scarsamente apprezzabili non si fa luogo alla successiva certificazione dei risparmi di spesa;

- Da parte del Revisore Unico la certificazione dei risparmi con riferimento alle singole voci di spesa;
5. Sarà cura di ciascun responsabile delle singole voci di spesa interessate e dei correlati obiettivi di risparmio a trasmettere all'OdV, al Revisore Unico, e per conoscenza all'A.U., dettagliate relazioni di attestazione delle attività poste in essere e dei risparmi conseguiti al fine di avviare le procedure di analisi e verifica delle risultanze per il rilascio della certificazione.

Parte 4^ COMPETENZE AGGIUNTIVE

L'ODV quale soggetto preposto al Controllo di Gestione ed Internal auditing"

1. Il controllo di gestione è volto alla verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati.
2. Oggetto del controllo di gestione è l'attività gestionale dell'ente, con particolare riferimento a:
 - economicità ed efficienza delle modalità di attuazione prescelte rispetto alle alternative disponibili;
 - efficacia dei processi di attivazione e di gestione dei servizi;
 - verifica dei risultati di tutta l'attività amministrativa;
 - qualità dei risultati.
3. La struttura operativa del controllo di gestione utilizza il sistema informativo di gestione economico finanziaria e patrimoniale dell'Ente.
4. Il controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:
 - a) predisposizione e analisi di un piano dettagliato degli obiettivi, con la previsione del cronoprogramma delle attività cui devono essere collegate le risorse finanziarie e umane propedeutiche, di una serie di indicatori di output e di outcome, target e parametri economici-finanziari riferiti alle attività e agli obiettivi;
 - b) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi, nonché rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento alle attività e/o obiettivi dei singoli servizi e centri di responsabilità;
 - c) valutazione dei dati predetti in rapporto ai valori attesi definiti nel piano degli obiettivi, al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità delle scelte di azione intrapresa;
 - d) elaborazione di indici e parametri finanziari ed economici;
 - e) elaborazione di relazioni periodiche (reports) riferite all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione di aree di attività, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo o di singoli programmi e progetti.
5. I reports sono inviati semestralmente All'A.U. e ai dirigenti:
 - relazione schematica delle attività riprese dal PEG/PDO, corredata da una scheda di raffronto dei target afferenti gli indicatori di output e di outcome tra quelli previsti e quelli sino al momento della verifica realizzati, a significare la tendenza della gestione sino a quel momento;
 - relazione schematica sul grado complessivo di realizzazione degli obiettivi programmati nel PEG/PDO;
 - schema di report finanziario sui capitoli di PEG assegnati con riferimento all'intervento o alla risorsa di bilancio.

Il referto del controllo di gestione è altresì comunicato dall'A.U. alla Corte dei Conti ai sensi del Tuel.

6. L'internal auditing, è volto:

- alla verifica sulla corretta applicazione delle norme e delle procedure e al relativo impatto organizzativo;
- alla verifica del rispetto delle procedure organizzative;
- all'analisi dell'impatto organizzativo delle norme e delle procedure sotto il profilo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'utilizzo delle risorse;

Parte 5^ NORME FINALI ED ENTRATA IN VIGORE

ENTRATA IN VIGORE

Il presente Regolamento, sarà pubblicata all'Albo Pretorio per 15 giorni consecutivi, ed entrerà in vigore a termini di legge.

Per quanto non disciplinato dal presente Regolamento, si osservano le norme previste dal legislatore in materia nonché le buone pratiche in materia di performance.

GLOSSARIO

Obiettivo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione e il dirigente si prefiggono di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo o organizzativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

L'obiettivo è definito "operativo" quando deriva da obiettivi strategici di mandato; "organizzativo" quando tende essenzialmente al miglioramento/innovazione dei processi organizzativi.

Outcome

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza del tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Output

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* -attività -*output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Performance

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni

per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Stakeholder

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Misurazione

La misurazione è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati prodotti in un determinato periodo.