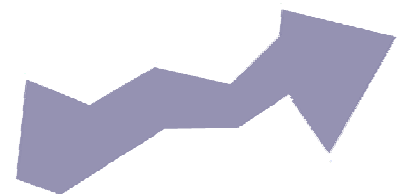


Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

Lugo – febbraio 2011



INDICE

1. Premessa	p. 3
2. Il metodo	p. 4
3. I vincoli	p. 7
4. I principi	p. 7
5. Linee guida per la costruzione degli indicatori	p. 10
6. La sperimentali�t� del sistema	p. 11
7. Le Forme e i mezzi per l'attivit� di programmazione e controllo	p. 11
8. Un unico regolamento per la valutazione	p. 17
9. Il premio dell'eccellenza	p. 19
10. Sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti	p. 20
11. I quaderni della performance	p. 29
12. Bibliografia	p. 38
13. Allegati - Scheda per redazione programmi e progetti della Relazione Previsionale e Programmatica - Scheda per redazione piani operativi e indicatori - Schede di valutazione dei dipendenti A, B, C, D, PO, Dirigenti e Segretari	p. 39

1. Premessa

LE NORME, LE INDICAZIONI CIVIT, I REQUISITI NECESSARI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal d.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta).

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

Per raggiungere questi obiettivi vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e target), per verificarne il risultato;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche, è stato affidato ad una Commissione nazionale (*"Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche"*, cd. CIVIT).

L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali.

La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance. Sono di particolare interesse le deliberazioni adottate nel corso del 2010: n. 89 (*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*), 104 (*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*), 111 (*In tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del d.lgs. 150/2009*), 112 (*Struttura e modalità di redazione del Piano della performance*), 114 (*Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*).

In particolare nella delibera n. 89 la CIVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (il sistema deve essere orientato al cittadino). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi:

la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento delle esigenze collettive.

In definitiva il ciclo di gestione della performance prende le mosse dalla definizione delle priorità strategiche (pianificazione), si sostanzia quindi nella misurazione e valutazione dei risultati individuali e dell'organizzazione e si conclude con la relativa rendicontazione, che fornisce le indicazioni utili per la successiva pianificazione.

2. Il metodo

La Giunta dell'Unione, in accordo con il Direttore Generale, con delibera n. 110 del 4/11/2010 "istituzione ai sensi dell'art. 7 del regolamento di organizzazione del gruppo di lavoro sul controllo strategico per l'adozione del piano della performance" ha istituito un gruppo di lavoro al quale è stato affidato il compito di elaborare il nuovo sistema di misurazione. Il gruppo è stato guidato dal Direttore Generale con la stretta collaborazione del Dirigente del Personale.

Il presupposto è la consapevolezza che oggi il processo di unificazione dei servizi attuato dall'Unione abbia prodotto, in senso geografico ma anche amministrativo, un'entità unica, che, per tale ragione, necessita di strumenti di programmazione e valutazione unitari e collegati.

Oggi l'esigenza è quella di creare valore pubblico: per cui non si misura per distribuire produttività, ma si misura per verificare se il lavoro svolto ha raggiunto i servizi resi rispetto agli indirizzi della politica. La priorità deve essere l'outcome, l'impatto delle politiche pubbliche sull'ambiente di riferimento e anche secondo il giudizio degli stakeholders.

L'Unione dei Comuni unisce servizi ma anche persone, con percorsi diversi e carriere diverse, deve creare un ambiente di misurazione che tenda nel tempo a riequilibrare le differenze che al momento dell'unificazione di un servizio appaiono. Ciò rende impossibile accentuare un fattore di misurazione piuttosto che un altro, serve una transizione morbida, che introduca elementi di novità, ma non pregiudichi il clima positivo già minacciato dal cambiamento del luogo di lavoro, cambiamento di prassi. Le persone che lavorano devono percorrere un nuovo processo di identificazione nell'organizzazione.

Di qui la necessità di legare la performance organizzativa e quella individuale, quindi di individuare un sistema unico.

Il sistema di misurazione della performance individuale e organizzativa dell'Unione dei Comuni, si fonda sui seguenti principi:

- a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
- b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ente;
- c) collegamento tra performance organizzativa e individuale;
- d) feedback per l'apprendimento e il miglioramento;
- e) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;
- f) selettività nella scelta di obiettivi;
- g) valorizzazione del merito quindi differenziazione;
- h) sperimentaltà per guidare la transizione.

L'integrazione tra i due sistemi di misurazione si compie su un punto: rimettere al centro le persone ossia i dipendenti, rendere comprensibile l'operato della pubblica amministrazione ai cittadini e agli stakeholders.

L'APPROCCIO PARTECIPATIVO

Da ciò è emersa l'esigenza di definire il sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso un approccio "partecipativo" che ha visto coinvolta tutta la dirigenza dell'Unione, dei comuni aderenti e convenzionati. L'idea di fondo da cui si è partiti è che un sistema di valutazione per poter essere efficace debba essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare che, tradotto nella nostra organizzazione, significa dai dirigenti in senso stretto e dalle tante posizioni organizzative.

Si è perciò attivato un "Laboratorio sulla performance" che ha avuto come punti di partenza due giornate seminariali sui seguenti aspetti:

- 1) "il sistema di misurazione e valutazione della performance" tenuto da un membro della Civit, oltre che Professore associato al Centre for Business Performance della Cranfield School of Management, UK;
- 2) Il ciclo della performance e il caso di Reggio Emilia, tenuto dal Dott. Mauro Bonaretti, Direttore del Comune di Reggio Emilia nonché esperto di organizzazione, programmazione e gestione.

Alle due giornate seminariali sono seguiti tre laboratori che hanno coinvolto tutti i dirigenti e i quadri dell'Unione e dei Comuni aderenti. E' stata l'occasione per attivare una riflessione comune sulla performance organizzativa ed individuale, sugli indicatori e sulla valutazione. In particolare si è condiviso la struttura del piano della performance e degli indicatori di outcome e output da inserire e, soprattutto, ci si è confrontati sul principio cardine della riforma introdotta dal Dlgs n.150/2009, ossia come attuare il principio di differenziazione imposto dalla norma.

Le opinioni dei partecipanti sono state raccolte nei "Quaderni della performance" allegati in appendice al presente documento. Di seguito la sintesi delle idee emerse:

- Il sistema di misurazione deve valorizzare il merito;
- la differenziazione va applicata a 360° ossia al raggiungimento dei risultati ma anche al comportamento individuale e deve riguardare, seppure in modo diverso, tutti i profili professionali;
- la distribuzione forzata in fasce va applicata nel modo meno preordinato possibile;
- occorre valorizzare il lavoro di squadra, là dove possibile;
- la premialità non va riconosciuta solo in termini monetari: è stato accolto favorevolmente l'ipotesi di riconoscere un premio delle eccellenza sotto forma di borsa di studio per un corso di alta formazione.

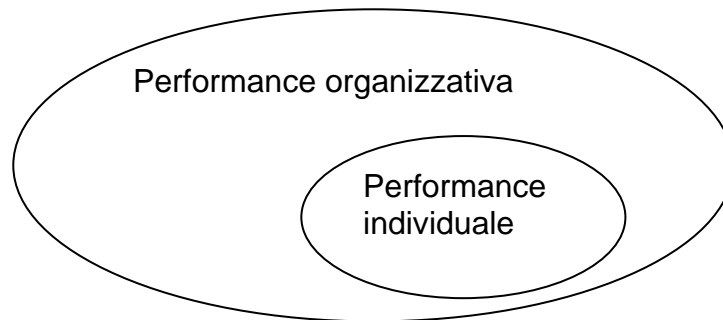
Le idee emerse ed espresse dall'aula sono state utilizzate come punto di partenza per la riflessione in corso, hanno rappresentato i "pilastri" del sistema di misurazione e valutazione di seguito illustrato.

GLI STRUMENTI

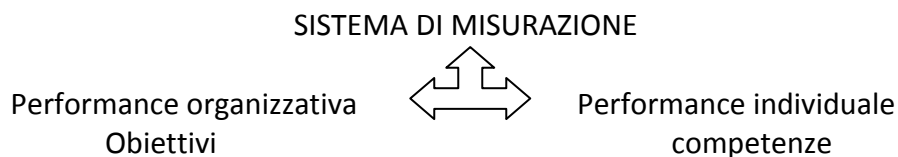
- a) **misurazione della performance organizzativa attraverso il piano della performance** concepito come un nuovo strumento di programmazione,

misurazione, rendicontazione che integri tutti gli altri strumenti affinché non venga svilito in un mero accorpamento di Relazione Previsionale e Programmatica, PEG e PDO;

- b) **misurazione della performance individuale attraverso un nuovo sistema di valutazione** il cui scopo è quello di valutare i comportamenti ma anche il contributo alla performance organizzativa.



LA METODOLOGIA



Performance organizzativa: La misurazione sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. Essenziale la realizzazione attraverso un nuovo software in cui saranno collegati in un sistema ad albero gli obiettivi del piano strategico, le azioni del PS, i programmi della Relazione previsionale e programmatica, i progetti e i singoli piani operativi relativi agli obiettivi straordinari. Rispetto all'attività ordinaria invece saranno individuati indicatori di output, di processo e di outcome delle attività a maggior impatto sui cittadini.

Performance individuale: se fino ad oggi la valutazione individuale è stata effettuata sulla posizione e sulla prestazione, oggi la necessità di valutare la performance individuale ci costringe ad allargare il focus.

Il termine "performance" contiene una visione più complessiva, dovendo valutare "il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita" allora il punto è che si deve essere in grado di valutare non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa. Occorre cioè valutare non solo l'aspetto quantitativo ma anche quello qualitativo del lavoro.

Perciò l'unico modello in grado di colmare la lacuna dei sistemi classici di valutazione è quello delle competenze, rispetto al quale, in gergo si dice che si basi sul METODO OSFE ("only single facts and experiences") ossia sui comportamenti concreti.

Il modello delle competenze colma la lacuna in quanto si focalizza anche sull'aspetto qualitativo del lavoro svolto. Questo consente all'organizzazione di crescere. Il sistema valuta sia la performance organizzativa (i dati quantitativi dell'organizzazione) che la performance

individuale con il sistema delle competenze. Il tutto in base ai principi del MBO (management by objectives).

3. I vincoli

Il Sistema deve tener conto del contesto in cui si muovono gli enti della Bassa Romagna ed essenzialmente di due variabili indipendenti: il crescente numero di servizi affidati all'Unione e il drastico ridimensionamento delle risorse disponibili.

a) Programmare e controllare un'organizzazione che si ingrandisce in rete fra i Comuni

Il Piano Strategico dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna indica il territorio dei nove Comuni quale ambito di riferimento per la messa in opera delle politiche pubbliche di competenza comunale. E' difficile, infatti, immaginare oggi politiche di ampio respiro riferite esclusivamente ad un solo ente, da qui l'esigenza di comporre scenari di maggiore efficienza e di sistema.

In questa visione l'Unione è stata concepita come Federazione di Comuni, che elabora la pianificazione strategica di medio - lungo periodo ("*labassaromagna2020*") e che definisce la riorganizzazione dei servizi, sempre in riferimento alla visione di contesto, individuando obiettivi, azioni e progetti ("*obiettivi prioritari*" del Piano Strategico). L'importanza di una pianificazione strategica cadenzata nel tempo e permanente, sta nella riattribuzione alla politica della possibilità di valutare non solo il raggiungimento degli obiettivi di gestione, ma anche quelli strategici, che permettano di rivedere radicalmente i fini dell'organizzazione stessa quando, ad esempio, una crisi di sistema intervenga.

L'attivazione dei nuovi servizi, il riordino dei servizi gestiti (si è passati da 14 servizi gestiti nel 2008 a 23 servizi gestiti a fine 2010) e i nuovi progetti da sviluppare, evidenziano la crescita dell'Unione e, di conseguenza, la necessità di fare sistema con i singoli Comuni ("*governance*").

Programmare, controllare e verificare la gestione consente di fornire le informazioni utili per le decisioni degli organi politici, per rispondere efficacemente alle esigenze dei cittadini e per migliorare la capacità di scelta e di selettività nella destinazione delle risorse disponibili.

b) Operare in una prospettiva di estrema scarsità di risorse

Due fattori negativi incidono fortemente sulle risorse disponibili per la realizzazione delle politiche pubbliche dei Comuni: la crisi internazionale e gli obiettivi posti alla finanza pubblica locale dai recenti interventi governativi, che impongono drastiche decurtazioni al trasferimenti statali e pongono vincoli stringenti sulla capacità di spesa (Patto di Stabilità). Diventa quindi indispensabile individuare le priorità, definire le strategie per conseguirle, valutare i servizi erogati e gli interventi realizzati, per selezionare le soluzioni più efficaci e operare in un'ottica di miglioramento continuo dell'attività e della capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini.

Per fare tutto questo è indispensabile realizzare un efficace sistema di definizione degli obiettivi e individuare indicatori (misure di rappresentazione) significativi e target (risultati attesi) sfidanti, che consentano di valutare adeguatamente l'attività.

4. I principi

a) Integrare e semplificare gli strumenti esistenti: il nostro ciclo della Performance.

Un primo obiettivo del nostro Sistema è il miglioramento della capacità di programmazione e di verifica.

In quest'ottica è indispensabile integrare e semplificare gli strumenti esistenti. In effetti gli strumenti di pianificazione esistenti (programma di mandato, bilancio pluriennale, relazione revisionale e programmatica, bilancio annuale, programma delle opere pubbliche, pianificazioni territoriali, piani di zona, politiche organizzative e del personale, piano esecutivo di gestione, piano degli obiettivi) evidenziano una serie di limiti:

- tanti adempimenti, poca integrazione fra i servizi: finanziario, direzione e segreterie, pianificazione del territorio, relazioni con categorie e parti sociali;
- non emerge la pianificazione e il controllo degli impatti di medio e lungo periodo (gli effetti delle politiche realizzate);
- auto-referenzialità nella definizione degli obiettivi e nell'individuazione degli indicatori:
 - gli obiettivi, in alcuni casi, sono generici e vengono confusi con le attività ordinarie quindi non sono sfidanti e misurabili;
 - nella scelta degli indicatori mancano, con in tutta la PA, quelli di outcome (non è studiato l'impatto delle politiche pubbliche);
 - assenza, in alcuni casi, di target (valore desiderato) associati agli indicatori
 - manca un *feedback 2 (revisione della strategia)* oppure avviene informalmente a livello comunale.

b) Distinzione fra obiettivi strategici e di gestione: l'impatto delle politiche pubbliche

L'esigenza di gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, la necessità di dare evidenza alle finalità definite dagli organi di governo (Consiglio e Giunta), le esigenze di un sistema di governo "federato", impongono l'individuazione di obiettivi strategici di medio/lungo periodo, definiti nel Piano Strategico/Programma di mandato, da cui derivano i programmi approvati nella Relazione Previsionale e Programmatica (orizzonte triennale).

Gli obiettivi strategici si connotano per l'elevata rilevanza rispetto ai bisogni dei cittadini e del territorio, gli obiettivi di gestione (PEG/PDO) ne costituiscono la declinazione operativa e sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto agli obiettivi strategici (devono essere adeguati rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici);
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari (presenza di indicatori)
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati (secondo le dimensioni dell'accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia; vedi delibera CIVIT 88/2010 par. 2.2);
- riferibili ad un arco temporale determinato (di norma corrispondente ad un anno);
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale/internazionale o regionale e da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- confrontabili con i trends di produttività dell'amministrazione, in un arco temporale di riferimento di norma triennale;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

c) Come valutare gli obiettivi

Il focus è spostato sugli obiettivi, in definitiva sulla capacità di conseguire i risultati programmati: si tratta di uscire dalla logica dell'adempimento, dalla valutazione delle attività svolte, per concentrarsi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi si fonda sui seguenti elementi:

- Rilevanza: il peso degli obiettivi deriva dal loro grado di strategicità. Ad ogni Area/Settore vengono assegnati 3/4 obiettivi strategici;
- Raggiungimento degli obiettivi: tutti i dipendenti sono valutati in parte in base al comportamento individuale (connesso a parametri professionali definiti e relazionati al ruolo assegnato) ed in parte in base al grado di raggiungimento degli obiettivi (il peso di questo fattore è maggiore per i dirigenti, e, rispetto al restante personale, per i titolari di posizione organizzativa e per i capi ufficio). Per quanto riguarda la gestione ordinaria (attività istituzionale) il Piano della performance individua indicatori di output e indicatori di processo con i relativi target, il cui conseguimento costituisce riferimento per la valutazione dei parametri ad essi riferibili.

d) Pubblicità degli obiettivi

Uno dei capisaldi del Sistema di misurazione e valutazione è la trasparenza.

Tutto il ciclo di gestione della performance è guidato dal principio della trasparenza:

- Perché la pubblicità dell'azione amministrativa sia reale, serve una capacità di comunicazione sintetica e una forte selettività delle informazioni rilevanti;
- il percorso di definizione degli obiettivi avviene secondo un metodo definito e condiviso (confronto con le parti sociali, governance e negoziazione amministratori/dirigenti);
- gli obiettivi assegnati ad ogni Dirigente/responsabile di servizio vengono condivisi con il personale assegnato;
- gli obiettivi strategici individuati sono presentati alle parti sociali;
- gli obiettivi strategici (pochi e sinteticamente descritti) vengono pubblicati sul sito, per sottoporsi al confronto pubblico;
- la misurazione della performance prevede verifiche periodiche, che consentono di aggiustare continuamente l'attuazione dell'obiettivo stesso;
- la valutazione finale prevede la possibilità di un confronto con il valutato;
- il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione finale dei dirigenti vengono pubblicate sul sito;
- il percorso di valutazione fornisce elementi per la programmazione successiva.

e) La differenziazione

Il decreto Brunetta (d.lgs. 150/2009) prevede la definizione di tre fasce di merito cui assegnare i dipendenti, in base alle valutazioni, per l'erogazione degli incentivi alla produttività.

Il nostro Sistema crede nella differenziazione fra persone e gruppi di persone, intesa come riconoscimento al merito e all'apporto individuale e collettivo al raggiungimento degli obiettivi. Prevede, in una prospettiva di implementazione progressiva, indicazioni per il favorire il miglioramento dell'attività di ogni collaboratore.

La differenziazione deve essere equa per essere un effettivo strumento di miglioramento, per questo la definizione forzata di fasce di merito non sempre risponde a queste esigenze. Di conseguenza il Sistema prevede, nell'ipotesi che la disciplina applicativa della normativa lo consenta (delibera CIVIT n. 111/2010), una determinazione indiretta della suddivisione in

fasce indicate dall'art. 19 del decreto Brunetta. Nel caso in cui l'obbligatorietà sia confermata, verranno adottati gli strumenti consentiti per renderne meno rigida l'applicazione.

f) Connettere la valutazione agli obiettivi (pubblici) e alla capacità di ri-programmazione (*feedback 1 e feedback 2*)

La valutazione delle performance organizzativa ed individuale viene pertanto collegata alla capacità di definire e realizzare gli obiettivi e di ri-programmare ri-organizzare i processi in conseguenza dell'esito della valutazione dei risultati. Evidentemente questa dimensione assume rilievo per i dirigenti e, a seguire, per gli incaricati di posizione organizzativa e per i capi ufficio. Per il restante personale verrà valutato l'apporto nella realizzazione delle attività affidate necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

5. Linee guida per la costruzione degli indicatori

Gli indicatori sono misure relative, riferite a scale o ottenute come quozienti tra valori e/o quantità appositamente misurate. Sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze, che misurino ed esprimano una performance dell'organizzazione.

Esistono in dottrina molte classificazioni e denominazioni utilizzate per gli indicatori. Quella che si è deciso di usare è ispirata alle indicazioni CIVIT¹.

In particolare si fa riferimento alle seguenti tipologie:

1. Indicatori di Processo (Efficienza);

2. Indicatori di Output;

3. Indicatori di Outcome.

Gli "indicatori di processo" misurano l'efficienza. E' un'analisi orientata ai "mezzi", sono per esempio i tempi medi di consegna di un certificato, il tempo medio di risposta a richieste di intervento, il tasso di utilizzo di una struttura, il costo medio per unità di prodotto. Richiedono rilevazioni tipo carichi di lavoro, contabilità dei costi.

Gli indicatori di output misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato. (es. n. utenti assistiti rispetto agli obiettivi gestionali)

Gli indicatori di outcome approssimano l'effetto o l'impatto provocato sulla comunità amministrata, sugli utenti, sull'ambiente esterno. Misurano la percezione dell'utilità sociale creata. Non rappresentano ciò che è stato fatto ma le conseguenze generate. Sono molto influenzati da variabili esterne.

Come anticipato nei capitoli precedenti sarà fondamentale distinguere fra gli indicatori di output da mettere negli obiettivi annuali di Peg/Pdo e quelli di outcome da mettere negli obiettivi strategici e nei programmi triennali della Relazione Previsionale e programmatica.

Gli indicatori di output dovranno essere più di uno per rendere in maniera più completa possibile il raggiungimento del risultato. Dovrà essere espresso il target, cioè il livello di raggiungimento di quell'indicatore (es. +10% di posti offerti). In tutti i casi in cui gli indicatori siano già definiti da normative specifiche, standard regionali o di altri organismi che ne abbiamo stabilito il contenuto, sarà utile farne uso indicandone la fonte (es. indicatori dei servizi a domanda individuale da allegare al Bilancio o standard della Regione Emilia Romagna per le biblioteche).

¹ (vedi fra l'altro Delibera CIVIT 88/2010 e Carte di Lavoro per la redazione degli allegati tecnici Delibera CIVIT 112/2010 e Delibera 114/2010)

Sarà fondamentale tener conto che gli indicatori saranno poi storicizzati, cioè verranno letti come serie storica e gestiti all'interno del software di controllo direzionale. Per la definizione dell'indicatore verrà usata una apposita scheda (vedi allegato 2)

6. Sperimentalità, gradualità, transizione e condivisione

Il sistema qui rappresentato in particolare per la parte di valutazione sarà sperimentale per il 2011, cioè testerà istituti, criteri, metodologia, in maniera da studiarne gli effetti e valutarne gli impatti.

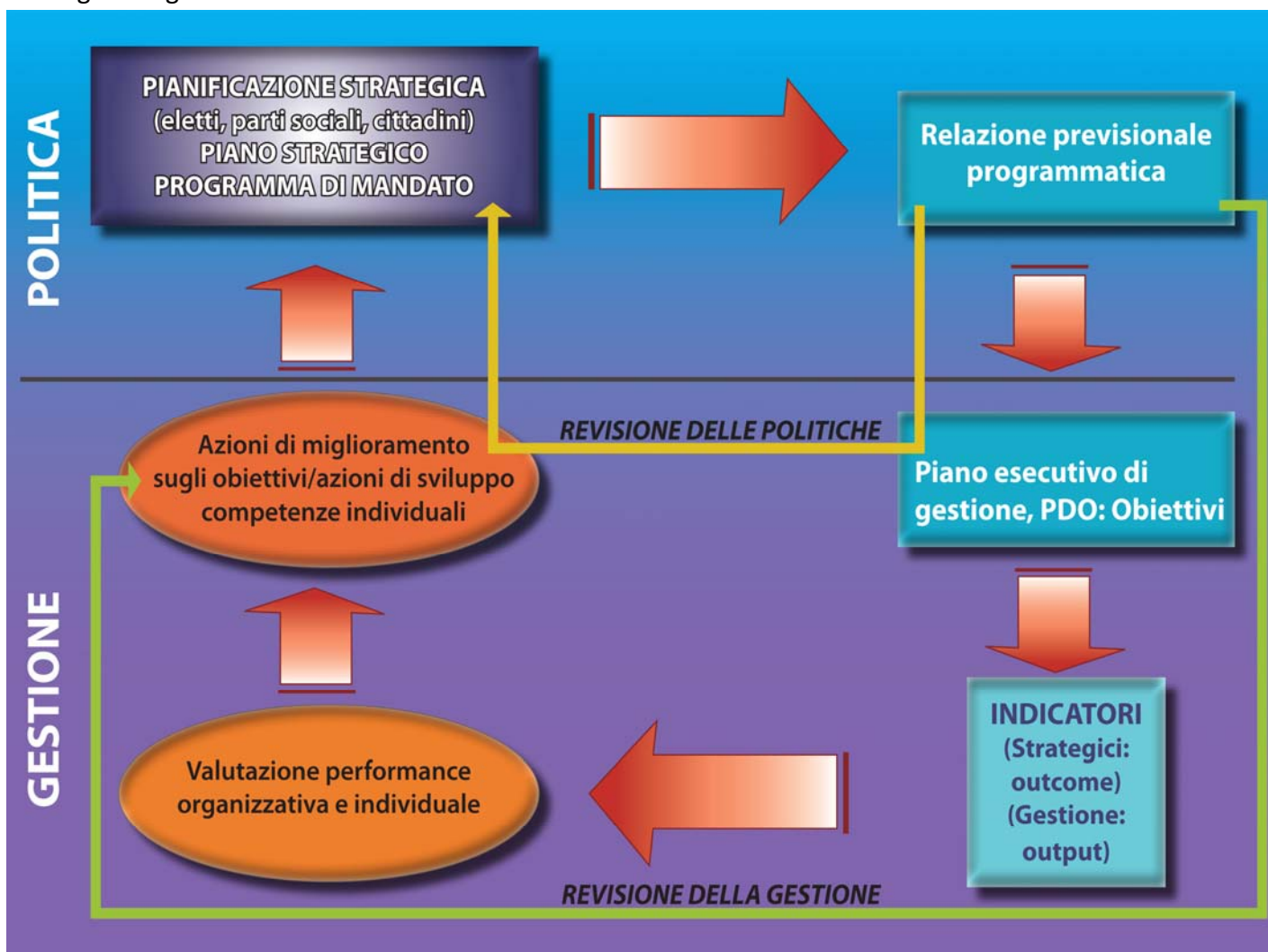
La sperimentalità è rafforzata dal fatto che tutt'ora non è chiaro normativamente se il sistema di valutazione vada applicato rigidamente o se vi sia un adattamento previsto dagli enti locali come indicato dalla delibera CIVIT n. 111/2010. E quindi indicazioni diverse derivanti dal protocollo ANCI-CIVIT o anche prescrizioni diverse date dalla CIVIT stessa potrebbero modificare aspetti e istituti qui descritti.

Il sistema sarà inoltre graduale: cioè applicherà punteggi, fasce in maniera progressiva in base ai feed back dell'organizzazione. Potrà prevedere revisioni e modulazioni nella sua applicazione definitiva.

Un altro dei punti cardini è la condivisione. Come ampiamente descritto al paragrafo 2, verrà attuato in stretta collaborazione con tutti gli attori: OIV, Direzione, Dirigenti, capiservizio, Sindacati, dipendenti..

7. Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo

Come accennato precedentemente il Sistema definisce un ciclo virtuoso, sintetizzabile nel seguente grafico:



Di conseguenza:

- la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) individua gli obiettivi triennali (programmi) che declinano la pianificazione strategica definita nel Piano Strategico/Programma di mandato;
- il Bilancio pluriennale ed il bilancio annuale sono redatti in coerenza con gli obiettivi della RPP;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (*assegnazione delle risorse alle Aree/servizi*) e il Piano degli Obiettivi (PDO) (*assegnazione degli obiettivi/progetti*) vengono unificati in un unico documento, che costituisce la traduzione operativa degli obiettivi strategici individuati nella Relazione Previsionale e programmatica (vedi allegato 1);
- gli obiettivi del PEG sono redatti su schede tipo (vedi allegato 2) e indicano: la relazione con gli obiettivi strategici, la traduzione in termini operativi, i tempi e le scadenze, le responsabilità organizzative ed i soggetti coinvolti, l'individuazione di indicatori e target, la comunicazione. A regime, attraverso il software dedicato per ogni obiettivo operativo sarà indicato il budget finanziario assegnato.

Fasi, tempi e modalità, soggetti della gestione del ciclo della Performance

- settembre/novembre: attuazione del percorso per la definizione delle proposte di Relazione revisionale e programmatica e di bilancio di previsione (amministratori/dirigenti/parti sociali);
- dicembre: il Consiglio approva la Relazione revisionale e programmatica e il bilancio di previsione, in attuazione delle strategie dell'ente (Piano strategico; Programma di mandato);
- contestualmente: negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie (dirigenti/amministratori);
- dicembre-gennaio: la Giunta, sentito l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), approva il Piano della performance (che contiene il PEG/PDO), predisposto a cura del direttore (o, in assenza, del segretario);
- a inizio esercizio: pubblicazione del Piano della performance sul web;
- in corso di esercizio: monitoraggio di norma quadrimestrale in base anche alle rilevazioni di natura contabile (controllo di gestione);
- a metà esercizio: report intermedio di misurazione della performance dell'Ente e dei gruppi che lo compongono, redatto dall'Organismo indipendente (OIV) ed approvato dalla Giunta ("Rapporto intermedio sulla performance"), al termine del quale si propongono gli eventuali interventi correttivi ai programmi e agli stanziamenti (Giunta/Consiglio);
- a fine esercizio: report finale di misurazione della performance ("Rapporto conclusivo sulla performance"), in cui si propongono gli eventuali correttivi ai programmi pluriennali (controllo strategico);
- febbraio-marzo: erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;
- aprile: rendicontazione sociale dei risultati raggiunti dall'Ente (al Consiglio, ai cittadini, su web...).

Descrizione del processo valutativo e dei suoi collegamenti con il sistema di misurazione della performance organizzativa

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
	PROGRAMMAZIONE	
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale / Segretario Generale e sentiti i rispettivi sindaci di riferimento / Assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono, per ogni struttura di ciascun ente, una proposta di PEG , che comprende tra gli altri documenti il PDO (" Piano dettagliato degli obiettivi e degli indicatori "), sul quale si basano: <ul style="list-style-type: none"> - il controllo di gestione; - la valutazione del segretario; - la valutazione dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa; - il controllo strategico. 	Novembre-Dicembre (PRIMA DELL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO)
Direttore Generale / Segretario Generale, sentiti il Presidente / Sindaco e la Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definisce il PEG e in particolare il PDO, da sottoporre alla Giunta di ciascun ente. Approva inoltre la proposta di suddivisione del budget complessivo destinato ai compensi di risultato , secondo modalità conformi al contratto decentrato.	Dicembre o nei mesi successivi, tenuto conto del bilancio preventivo in via di predisposizione e del CCDI per il riparto delle risorse
Servizio Sviluppo del Personale	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, predispone i report che compongono il PDO di ciascun ente.	Dicembre-Gennaio
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) (FASE EVENTUALE)	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, esprime un parere di congruità metodologica su obiettivi e indicatori, su richiesta del Direttore Generale / Segretario Generale. Tenuto conto degli obiettivi assegnati e delle modifiche organizzative attuate, l'OIV procede alla pesatura degli obiettivi assegnati ai dirigenti ed all'eventuale ripesatura delle "posizioni organizzative", su indicazione del Direttore Generale / Segretario Generale.	Gennaio-Febbraio
Servizio Sviluppo del Personale	Redige il provvedimento della Giunta di approvazione del PDO e lo trasmette, dopo la sua approvazione, ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa	Gennaio-Febbraio
Giunta di ciascun ente	Approva il PDO, su proposta del Direttore Generale / Segretario Generale.	Gennaio-Febbraio (DOPO L'APPROVAZIONE DEL BILANCIO, CONTESTUALMENTE AL PEG)
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Comunicano al Servizio Sviluppo del Personale i pesi delle schede di valutazione della performance individuale di ciascun dipendente (<i>oppure confermano quelli dell'anno precedente</i>)	Febbraio-Marzo
Servizio Sviluppo del Personale	Predispone le schede di valutazione della performance individuale con l'indicazione dei pesi che trasmetterà ad ogni dirigente / incaricato di posizione organizzativa di competenza	Marzo-Aprile

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio preventiva , in cui illustrano ai dipendenti inseriti nei centri di responsabilità i programmi ed i progetti che dovranno realizzare (<i>compresi i progetti speciali</i>), nonché i parametri, ed il relativo peso, su cui saranno valutati. Vengono consegnate le schede di valutazione individuale con i pesi per ogni parametro di valutazione (<i>oppure si dà atto della conferma delle schede precedenti</i>). Presentano gli obiettivi definiti ai sindaci di riferimento / Assessori.	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura dei Dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente dell'ente	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto al Servizio Sviluppo del Personale	Marzo-Aprile
	MONITORAGGIO	
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale / Segretario Generale e sentiti i rispettivi sindaci di riferimento / Assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono per ciascun ente la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30.6 (<i>compresi i progetti speciali</i>)	Luglio-Settembre
Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa	Effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PDO di ciascun ente.	Luglio-Settembre
Servizio Sviluppo del Personale	Predispose il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30/06	Luglio-Settembre
OIV	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, formula un parere sul report intermedio di ciascun ente, con eventuale proposta di rideterminazione di obiettivi e scadenze.	Luglio-Settembre
Servizio Sviluppo del Personale	Redige per ciascun ente il provvedimento della Giunta sullo stato di realizzazione degli obiettivi al 30/06 e, dopo la sua approvazione, lo trasmette ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa	Luglio-Settembre
Giunta di ciascun ente	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, su proposta del Direttore / Segretario, approva il report al 30.6 . Eventualmente ridetermina gli obiettivi sulla base delle motivazioni fornite dai responsabili	Luglio-Settembre
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio intermedia per esaminare i report sulla gestione del primo semestre di ciascun ente. La Conferenza esamina in particolare le cause che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi e propone di ritardarli o di sostituirli con altri obiettivi. Presentano lo stato di avanzamento degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento / assessori.	Luglio-Settembre (Verbale della Conferenza a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente dell'Unione	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto al Servizio Sviluppo del Personale	Luglio-Settembre
	RENDICONTAZIONE	

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale / Segretario Generale e sentiti i rispettivi sindaci di riferimento / assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31.12 (<i>compresi i progetti speciali</i>) di ciascun ente. Presentano lo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento / assessori.	Gennaio
Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa	Effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Gennaio
Servizio Sviluppo del Personale	Predispone il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/12	Gennaio-Febbraio
OIV	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, certifica per ogni ente i risultati della gestione ottenuti dalle singole strutture e valuta il grado di realizzazione degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità (<i>compresi i progetti speciali</i>), tenendo conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, purché siano motivate. Elabora una proposta di valutazione: - del segretario - dei dirigenti - degli incaricati di posizione organizzativa secondo quanto previsto dai rispettivi regolamenti. (<i>proposte da inviare ai responsabili delle Aree / servizi, che possono ricorrere</i>) Fissa la percentuale di realizzazione degli obiettivi anche ai fini della valutazione del personale in generale: se inferiore al 70% tutto il centro di responsabilità perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo; mentre per risultati percentualmente superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, in proporzione ai risultati raggiunti. Nel decidere la decurtazione del budget del personale l'OIV non tiene conto degli obiettivi la cui mancata realizzazione sia imputabile unicamente al responsabile del centro di responsabilità. Le quote economizzate di budget in caso di mancato raggiungimento di risultati costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo ex art. 31 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo. Infine, sia nel caso di attivazione di nuovi servizi ai sensi dell'art. 15, comma 5, CCNL 1.4.99, l'OIV, sia nel caso di progetti speciali, certifica per ciascun ente il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture che li hanno attivati ed i risparmi effettivamente conseguiti.	Gennaio-Febbraio (EVENTUALMENTE STESSA RIUNIONE sub Programmazione)
Servizio Sviluppo del Personale	Redige il verbale di ciascun OIV, predispone per ogni ente lo schema di delibera di Giunta di approvazione del grado di realizzazione degli obiettivi al 31/12, trasmette il report alla Giunta e, dopo la sua approvazione, ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa.	Gennaio-Febbraio

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Giunta di ciascun ente	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, su proposta del Direttore Generale / Segretario Generale, approva il report sul grado di realizzazione degli obiettivi al 31.12 e ne tiene conto per il PEG dell'anno successivo.	Gennaio-Febbraio
Servizio Sviluppo del Personale	Predisporre le schede di valutazione della performance individuale sulla base dei cambiamenti intervenuti in corso d'anno e tenuto conto delle disposizioni del contratto decentrato integrativo sul premio di risultato ed invia le schede ai dirigenti. Predisporre il ricalcolo del budget a consuntivo sulla base delle informazioni a fine anno.	Marzo
Referente dell'ente	Invia al Servizio Sviluppo del Personale le assenze dei dipendenti	Marzo
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Predispongono le schede di valutazione della performance individuale per i dipendenti di ciascun ente con l'indicazione delle valutazioni, utilizzando l'apposito programma informatico	Marzo
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio conclusiva per valutare i risultati raggiunti dal centro di responsabilità. A margine della riunione, consegnano ai singoli dipendenti la relativa scheda di valutazione della performance individuale, durante un colloquio in cui si esaminerà, alla luce anche di quanto detto per il gruppo, la prestazione di ciascun dipendente relativa all'anno di riferimento	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza / Comitato / Direzione a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente dell'ente	Raccoglie i verbali firmati dai dirigenti o dagli incaricati di posizione organizzativa. Raccoglie inoltre l'elenco delle firme dei dipendenti per ricevuta delle schede di valutazione individuale. Invia il tutto al Servizio Sviluppo del Personale.	Marzo-Aprile
Dipendenti	Presentano eventuali ricorsi contro la valutazione ricevuta entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, al Direttore Generale / Segretario Generale, inviandoli per l'istruttoria al Servizio Sviluppo del Personale, eventualmente chiedendo un colloquio per rappresentare le ragioni del ricorso.	Marzo-Aprile
Servizio Sviluppo del Personale	Fa l'istruttoria sui ricorsi eventualmente presentati	Marzo-Aprile
Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa	Esprime il parere sui ricorsi presentati	Marzo-Aprile
Direttore Generale / Segretario Generale	Tenuto conto del parere della Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa e di quanto emerso nell'eventuale colloquio con il ricorrente, decide sul ricorso. La decisione è impugnabile con le procedure previste in materia di contenzioso del lavoro.	Aprile
Servizio Amministrazione del personale e Servizio Sviluppo del Personale	Definiscono gli importi individuali del premio di risultato, calcolati secondo i criteri definiti nel contratto decentrato integrativo e nel sistema di valutazione e li liquidano. La liquidazione della quota relativa ai <i>progetti speciali</i> è effettuata secondo i criteri di riparto indicati nei singoli progetti.	Aprile-Maggio
Direttore Generale / Segretario Generale	Fornisce alla RSU una sintetica relazione sui risultati della valutazione della performance individuale, con i dati estremi e medi relativi all'applicazione di questo istituto	Maggio-Giugno

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Direttore Generale / Segretario Generale	Determina di erogazione indennità risultato agli incaricati di "posizione organizzativa"	Maggio-Giugno
Presidente / Sindaco	Decreto di erogazione indennità risultato ai Dirigenti	Maggio-Giugno

Il Software di controllo direzionale

Il sistema di controllo direzionale sarà gestito con un software dedicato che integri tutti gli aspetti di programmazione, rendicontazione, reportistica e rappresentazione dei dati.

Il programma sarà integrato con il software di contabilità fornendo report contabili ma anche sugli output.

Il Sistema sarà connesso alla intranet e consentirà una lettura geografica dei dati connessi a tutti i programmi, progetti e servizi dell'ente.

Una caratteristica specifica del software sarà la grande libertà d'accesso, continuo e personalizzato per profili, alle informazioni.

8) Un unico regolamento per la valutazione

L'idea di elaborare un unico regolamento per la valutazione si è sviluppata dalla necessità di semplificare gli strumenti ma anche di riconoscere che i dipendenti, seppur a vari livelli e con responsabilità diverse, operano per uno stesso fine: ossia lo sviluppo dell'organizzazione. Da ciò è emersa l'esigenza di avere un unico strumento, una stessa scala di valutazione (100) effettuata su due ambiti comuni: obiettivi e comportamenti.

Il principio secondo cui (si veda sopra) la differenziazione debba operare su tutti i profili professionali prevede un peso minimo della percentuale connessa alla valutazione degli obiettivi per i livelli operativi, crescendo al crescere delle responsabilità: 10% per livelli B e C, 20% per i livelli D, 30% per le PO, 40% per i dirigenti. La parte complementare a tali percentuali è, ovviamente, frutto della valutazione del comportamento individuale.

LE COMPETENZE CHIAVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Segretari, Dirigenti e PO

Le percentuali di valutazione degli obiettivi sono dunque: 30% per le P.O.; 40% per i dirigenti e i segretari

5 competenze, di cui 3 strategiche e 2 rilevanti:

- strategiche

N.	competenza	Definizioni
1	Problem-solving	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza
2	Integrazione	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e

	qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ²
--	--

- rilevanti

N.	competenza	Definizioni
4	Leadership	capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezionare le esigenze dei propri collaboratori
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere il contributo degli altri, di valorizzarlo e di motivare un gruppo a raggiungere obiettivi sfidanti

Dipendenti (cat. A, B,C e D)

Percentuale di valutazione degli obiettivi per tutti i livelli:

10% per C,

20% per D non incaricati di PO

5 competenze

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Orientamento al servizio	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora

² La capacità di differenziare verrà valutata con la formula dello scarto quadratico medio SQM:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se $SQM \geq 10$ nel primo anno di applicazione (15 nei seguenti) il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori la valutazione è proporzionalmente ridotta.

IL PROCESSO

L'idea è quella di introdurre un approccio partecipativo anche nel processo valutativo in modo da trasformare la valutazione da espropriazione a valorizzazione. Il valutato dovrà sentirsi non più l'oggetto della valutazione ma un soggetto attivo nel processo: la valutazione deve dare alle persone un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità, deve perciò essere vissuta come opportunità e come guida per scoprire potenzialità nascoste oppure per migliorare eventuali lacune.

Per rendere i valutati protagonisti, cogliendo anche in questo una sollecitazione contenuta nelle indicazioni della Civit (delibera n.114/2010) si è pensato di introdurre nelle schede di valutazione i cosiddetti "**piani di sviluppo**" nei quali il valutatore dovrà esplicitare le aree di miglioramento e gli strumenti con i quali sviluppare le competenze sulle quali sono state riscontrati eventuali gap.

Inoltre, saranno introdotti, come suggerito dalla Civit, **forme di raccolta** dei dati da utilizzare per la valutazione, anche di provenienza diversa da quella del valutatore (es. autovalutazione, valutazione dei collaboratori, valutazione dei stakeholders esterni).

L'applicazione del principio della differenziazione

Il principio obbligatorio della differenziazione "forzata" introdotto dal Dlgs n.150/2009, impone la distribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento accessorio.

Si è pensato che la selettività nella distribuzione degli incentivi alla performance per il personale dipendente e della retribuzione di risultato per segretari, dirigenti e PO possa essere garantita attraverso l'individuazione dei seguenti criteri:

- a) un parametro della valutazione del comportamento per segretari, dirigenti e PO misurato attraverso il criterio dello **scarto quadratico medio (deviazione standard)**
SQM:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

L'idea è stata, perciò, quella di introdurre un concetto di "differenziazione indiretta" più che forzata avendo attribuito un peso pari a 10 punti su 100 relativo al comportamento per le PO, i dirigenti e i segretari, ciò comporta che il criterio della capacità di differenziazione pesa per 10% della valutazione. Qualora il segretario, il dirigente o la PO non si avvalga di collaboratori che valuti direttamente o di cui proponga la valutazione, anche soltanto come parere, il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici, portandoli a 20 ciascuno.

- b) applicata attraverso l'introduzione delle seguenti 4 fasce di punteggio:

1. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

Fasce	punteggio	Produttività (cat. A, B, C, D). Indennità di risultato (dirigenti, PO)
1	Da 81 a 100	100%
2	Da 61 a 80	80%
3	Da 40 a 60	60%
4*	Inferiore a 40	0

La permanenza per un biennio nella 4^a fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell'applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l'insufficiente rendimento.

9. Il Premio dell'eccellenza

Si ritiene di attribuire un **premio dell'eccellenza non monetario** ai dipendenti o ai gruppi di dipendenti che si siano distinti per performance eccellenti. Il premio potrà consistere nella partecipazione a corsi di alta formazione, master o percorsi qualificanti attinenti al ruolo ricoperto. Il premio è motivato da particolari contributi in innovazione di processo o di capacità di generare importanti margini di efficienza per l'organizzazione. Il premio è attribuito dalla Giunta dell'Unione su proposta del Direttore Generale congiuntamente all'Organismo Indipendente di Valutazione, dandone informazione alle OO. SS. e alla RSU. Il premio è di norma a cadenza annuale, ma non è obbligatoriamente assegnabile ogni anno.

10. Sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti

Si riportano di seguito i sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti (compreso il sistema di valutazione delle competenze). Per i dirigenti e gli incaricati di posizione organizzativa i sistemi aggiornano la parte relativa alla retribuzione di risultato dei relativi regolamenti.

10.1 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato ai segretari generali dei comuni della Bassa Romagna

ART. 1

Determinazione della retribuzione di risultato

1. Al fine di premiare la performance individuale, la Giunta dell'Unione, nel limite fissato dall'art.42 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16/5/2001, costruisce annualmente il fondo per il finanziamento della retribuzione di risultato spettante al segretario generale di ciascuno degli enti della Bassa Romagna, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto delle rispettive capacità di spesa.

2. Ai fini del calcolo della retribuzione di risultato, l'importo destinato è fissato, tenuto conto delle indicazioni di ciascun comune, in una percentuale non superiore al 10% del monte salari del segretario per l'anno di riferimento, costruito dal Servizio Amministrazione del Personale.

3. Nel caso di segreterie convenzionate il fondo degli enti è costituito nel bilancio del comune capo convenzione, che provvederà a farsi rimborsare la quota di loro spettanza dagli enti convenzionati.

ART. 2

Verifica dei risultati conseguiti

1. A questo fine si utilizza il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

2. Nel caso di segreterie convenzionate si utilizzano i sistemi degli enti partecipanti alla convenzione.

ART. 3

Attori del processo di valutazione

1. Gli attori del processo di valutazione sono il Sindaco, cui compete la valutazione definitiva del Segretario Generale, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), cui compete l'istruttoria e la predisposizione della proposta di valutazione e il Servizio Sviluppo del Personale, cui spetta il supporto tecnico – amministrativo dell'attività valutativa del personale.

2. Nel caso l'OIV sia composto anche dal Direttore Generale e/o dal Segretario, in occasione della valutazione del Segretario, questi ne viene temporaneamente escluso e la presidenza dell'organismo è affidata all'Assessore al Personale e ove questa figura coincida con il Sindaco o non esista, al Vice Sindaco.

ART. 4

Procedura di valutazione

1. A preventivo e nel corso della gestione il Sindaco assegna al Segretario Generale gli obiettivi di norma utilizzando la modulistica e le procedure previste dal sistema indicato al comma 2.

2. Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento, si procede all'esame dei risultati di gestione rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

3. L'assegnazione dei punteggi nella scheda avviene nel rispetto della seguente procedura:

a) L'OIV, costituito come indicato nell'art.3, compila per il Segretario Generale, a titolo di proposta, la scheda di valutazione allegata;

b) la scheda contenente la proposta di valutazione viene trasmessa al Segretario Generale, assegnandogli un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;

c) Il Segretario Generale può inviare controdeduzioni scritte, oppure chiedere di essere ascoltato dal Sindaco;

d) il Sindaco con proprio decreto, sentita informalmente la Giunta, prende atto delle proposte di valutazione dell'OIV e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dal Segretario Generale e assegna in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.

4. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

5. La liquidazione delle quote è fatta dal Servizio Sviluppo del Personale dell'Unione con imputazione della spesa al bilancio del comune capo convenzione e da quest'ultimo successivamente rimborsata dagli enti convenzionati. La quota di retribuzione non erogata costituisce economia di bilancio.

6. Nel caso di segreterie convenzionate in ciascun comune aderente alla convenzione si attuerà il suddetto processo di valutazione. Il punteggio riportato ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato contribuirà a determinare l'importo che ogni singolo ente avrà reso disponibile nel rispetto della propria capacità di spesa. Conseguentemente nel riparto dei costi del segretario ogni comune rimborserà la quota di retribuzione di risultato da lui stesso determinata a conclusione del processo di valutazione.

ART. 5

Ulteriori utilizzi della valutazione

1. Il punteggio ottenuto viene valutato come segue sia ai fini della determinazione dell'importo del fondo per la retribuzione di risultato dell'anno successivo, sia ai fini dell'eventuale procedura di revoca ai sensi dell'art.18 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16/5/2001.

2. Nel caso dei segretari generali con incarichi di coordinamento si considerano le seguenti fasce di punteggio:

a) con un punteggio complessivo da 90 a 100 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute ottime;

b) con un punteggio complessivo da 80 a 89 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute buone;

c) con un punteggio complessivo da 70 a 79 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute normali;

d) con un punteggio complessivo da 50 a 69 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute carenti;

e) con un punteggio inferiore a 50 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute insufficienti.

3. Nei casi descritti ai punti c), d) ed e) del precedente comma la Giunta assegnerà al Segretario Generale un fondo per la retribuzione di risultato dell'anno successivo di valore economico inferiore, a prescindere dalla situazione finanziaria dell'ente.

4. Nel caso di cui al punto e) del comma 2 la valutazione del Segretario Generale potrà inoltre essere utilizzata come documento nell'ambito della procedura di revoca prevista dall'art.18 del CCNL del 16/5/2001.

10.2 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti del Comune di Lugo e dell'Unione dei comuni della Bassa Romagna

ART. 1

Determinazione fondi per le indennità di posizione e della retribuzione di risultato

1. La Giunta dell'Unione, sentito il Segretario Generale del Comune di Lugo (per i dirigenti di quell'ente), su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nel rispetto dei criteri fissati dal CCNL, dal contratto decentrato integrativo e nei singoli contratti individuali di lavoro, individua le posizioni dirigenziali e fissa annualmente gli importi attribuibili alle posizioni secondo il sistema di pesatura approvato con il presente atto.

2. La Giunta istituisce nel bilancio di ciascun ente due distinti fondi per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato spettante ai dirigenti assunti a tempo indeterminato ed a tempo determinato. Il fondo di ciascun ente per i dirigenti a tempo determinato è costituito tenendo conto di quanto stabilito dai singoli contratti individuali di lavoro, in particolare nel caso siano presenti dirigenti con contratto di lavoro di diritto privato.

3. Il fondo di ciascun ente per i dirigenti a tempo indeterminato è ripartito in rapporto al peso delle strutture dirigenziali sulle quali è assegnato un incarico. Quello per i dirigenti a tempo determinato, comprendente sia incaricati con contratto di diritto pubblico, sia incaricati con contratto di diritto privato è ripartito, per i primi, in proporzione alla pesatura della struttura diretta e all'eventuale indennità aggiuntiva fissata dalla Giunta, mentre per i secondi, tenuto conto di quanto fissato nel contratto individuale di lavoro.

ART. 2
Verifica dei risultati di gestione

1. A questo fine si utilizza il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

ART. 3
Procedura per la valutazione della performance individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato

1. A preventivo l'OIV effettua per ciascun ente la pesatura degli obiettivi assegnati nel PEG ad ogni dirigente come segue. Agli obiettivi ordinari e straordinari individuati nel PEG dell'anno viene assegnato un punteggio complessivo da 0 a 10. Il punteggio è graduato, tenuto conto della rilevanza per l'Ente e del grado di difficoltà di realizzazione dei suddetti obiettivi.

2. I due fondi destinati all'incentivazione di risultato dei dirigenti a tempo indeterminato e determinato sono conseguentemente ripartiti a preventivo tra i dirigenti in quote proporzionali al punteggio loro assegnato dall'OIV dopo la suddetta pesatura.

3. A consuntivo ciascun importo viene rideterminato a seconda della valutazione formulata dall'OIV ed approvata dal Presidente/Sindaco, dopo le eventuali osservazioni o controdeduzioni dei dirigenti interessati. L'importo è rideterminato come segue. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

4. L'assegnazione dei punteggi nella scheda avviene nel rispetto della seguente procedura:

- a) L'OIV, vista la proposta di scheda redatta dai dirigenti di area per quelli di settore e del Direttore Generale/Segretario Generale per quelli di Area, compila per ciascun dirigente, a titolo di proposta, la scheda di valutazione allegata;
- b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse ai dirigenti interessati, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
- c) I dirigenti possono inviare controdeduzioni scritte, oppure chiedere di essere ascoltati dal Presidente/Sindaco e dal Presidente dell'OIV;
- d) il Presidente con proprio decreto, sentita informalmente la Giunta, prende atto delle proposte di valutazione dell'OIV e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai dirigenti e assegna in via definitiva a ciascun dirigente il punteggio finale per l'anno di riferimento.

5. Ai fini del riparto della quota delle risorse da erogarsi in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, il punteggio della scheda è suddiviso nelle fasce indicate al comma 3 del presente articolo, cui corrisponde la percentuale della retribuzione di risultato ivi riportata.

6. All'importo risultante dalla sommatoria degli importi calcolati secondo quanto indicato al comma 5, si aggiungono le eventuali somme risultanti dall'applicazione dell'art. 20, commi 4 e 5 del CCNL della dirigenza del 22/2/2010.

7. L'importo corrispondente al punteggio ottenuto viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 90 ore annue, pari a 15 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

8. Le economie realizzate nel caso in cui il punteggio della valutazione dà titolo all'erogazione di un'indennità inferiore a quella massima, vengono raccolte in un unico budget che è ridistribuito ai dirigenti proporzionalmente alla valutazione riportata.

ART. 4

Comitato dei Garanti

1. Ai sensi dell'art.15 del CCNL del 23/12/1999 è costituito il Comitato dei Garanti, composto da un rappresentante ed un supplente (eletti a maggioranza di voti dall'assemblea dei dirigenti a tempo indeterminato e determinato del Comune di Lugo e dell'Unione, e comunicati all'Unione e alle OO. SS. dalla RSA della dirigenza dei due enti), da un esperto in organizzazione del lavoro pubblico e da un magistrato della Corte dei Conti, con funzioni di presidente, designato dal Presidente della sezione regionale della suddetta magistratura contabile. In mancanza della suddetta designazione i due membri del Comitato designano concordemente un presidente esperto nel controllo di gestione.

2. Il Comitato resta in carica fino alla scadenza del mandato del Presidente.

3. Il Comitato dei Garanti, ricevuto lo schema di provvedimento negativo, ascolta, se richiesto, il dirigente interessato ed esprime il parere entro quarantacinque giorni. Decorso inutilmente detto termine il Presidente prescinde da tale parere. Il Comitato può subordinare il parere favorevole ad una modifica dello schema di provvedimento.

4. Ai membri del Comitato dei Garanti non spetta alcun compenso.

5. La segreteria del Comitato è curata dal Servizio Disciplinare e Contenzioso del Lavoro.

ART. 5

Applicazione del regolamento ai dirigenti assunti a tempo determinato

1. Il presente regolamento si applica anche ai dirigenti assunti con contratto a tempo determinato.

10.3 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione del premio di risultato agli incaricati sulle posizioni organizzative e alle alte professionalità dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

ART. 1

Procedura per la valutazione della performance individuale e per l'erogazione del premio di risultato

1. All'indennità di posizione si aggiunge il premio di risultato, nei limiti fissati dalla Giunta dell'Unione annualmente tra gli importi minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di lavoro, secondo la procedura descritta nell'apposito regolamento. Tale indennità si eroga in un'unica soluzione, su proposta dell'OIV, vista la proposta di scheda redatta dal dirigente superiore gerarchico, sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata.

2. La valutazione si fa di norma nel mese di gennaio dell'anno successivo, osservando la seguente procedura: a) l'OIV, a seguito del processo valutativo dei responsabili di struttura, compila, vista la proposta di scheda redatta dal dirigente superiore gerarchico, a titolo di proposta, le schede di valutazione utilizzando la scheda allegata. Nei comuni dove non è prevista la dirigenza, la proposta di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa è redatta dal Segretario Generale, il quale esprime un parere anche sulla valutazione delle posizioni organizzative già dipendenti del comune e trasferite all'Unione, ma che operano negli uffici dell'ente; b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse a ciascun responsabile di struttura interessato, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni; c) il Direttore Generale/Segretario Generale svolge un colloquio con i ricorrenti entro i successivi 10 giorni e decide sull'accoglimento o meno del ricorso; d) il Direttore Generale/Segretario Generale adotta il provvedimento finale e lo comunica al Servizio Sviluppo del personale; e) il Servizio Sviluppo del Personale definisce gli importi individuali dell'indennità di risultato e li liquida.

3. Ai fini del riparto delle risorse, il punteggio della scheda è suddiviso nelle seguenti fasce, cui corrisponde una determinata percentuale dell'indennità di risultato. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga il premio di risultato; da > di 40 a 60 punti si eroga il 60% del premio; da > di 60 a 80 punti si eroga l'80% del premio; da > di 80 si eroga il 100% del premio.

4. L'importo complessivo spettante a ciascun incaricato al termine delle operazioni di cui ai precedenti commi viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 90 ore annue, pari a 15 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

5. Le economie realizzate nel caso in cui il punteggio della valutazione dà titolo all'erogazione di un'indennità inferiore a quella massima, vengono raccolte in un unico budget che è ridistribuito ai dirigenti proporzionalmente alla valutazione riportata.

10.4 Regolamento per la valutazione della performance individuale del personale dipendente dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

ART. 1

Suddivisione delle risorse per premiare la performance individuale

Le risorse che il contratto collettivo decentrato integrativo (CCDI) di ciascun ente destina alla performance individuale dei dipendenti possono essere annualmente suddivise in due importi:

a) una quota minima del 70% è destinata all'incentivazione del personale, inserito nei centri di responsabilità dell'ente, a titolo di compensi di risultato collegati al merito e all'impegno anche individuale per l'attuazione degli obiettivi del PDO del PEG.

b) una quota massima del 30% può essere destinata a **progetti speciali anche intersettoriali** finalizzati a conseguire significativi miglioramenti quali – quantitativi dei servizi, in correlazione alle priorità individuate nell'ambito degli obiettivi assegnati. Ciascun progetto speciale dispone liberamente in ordine alla individuazione dei beneficiari e alla ripartizione del budget.

ART. 2

Determinazione per ciascun ente del fondo per l'incentivazione della performance individuale da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi

Il riferimento per l'attività aggiuntiva cui è destinata l'incentivazione è il centro di responsabilità, composto da uno o più centri di costo. A detto centro sono assegnati nell'ambito del PDO del PEG obiettivi, in particolare di miglioramento e sviluppo e risorse per realizzarli. Degli obiettivi dell'ente sono informate le OO. SS. Confederali e di categoria in occasione della presentazione dei bilanci preventivi.

Ad ogni centro di responsabilità destinatario di obiettivi di miglioramento e sviluppo è assegnato un budget per l'incentivazione della performance del personale ivi inserito. In relazione agli obiettivi assegnati, il budget di un centro di responsabilità può essere suddiviso in sottogruppi, oppure più centri di responsabilità possono condividere un unico budget.

Per la costruzione di questo budget si tiene conto anche del numero e della categoria dei dipendenti. Il peso dei parametri di categoria è definito per tutti gli enti come segue e sostituisce laddove diversi i parametri indicati nelle singole contrattazioni aziendali:

- 1) dipendenti di categoria A e B con peso 130;
- 2) dipendenti di categoria C con peso 145;
- 3) dipendenti di categoria D con peso 160.

Se in corso d'anno un dipendente viene trasferito in un altro centro di responsabilità, la sua quota di incentivo viene inserita nel budget destinato al servizio dove proporzionalmente è rimasto più tempo. In questo caso, prima di effettuare la

valutazione della prestazione, il valutatore acquisirà il parere degli altri responsabili dei centri di responsabilità in cui il dipendente ha lavorato nel corso dell'anno.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

In assenza di indicazioni di segno diverso, i budget a preventivo vengono costruiti unicamente in base al numero e alla categoria dei dipendenti delle varie strutture organizzative.

ART. 3

Rideterminazione fondo per l'incentivazione della performance individuale da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo dell'incentivazione assegnabile al personale addetto.

Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in questo modo si effettua una prima valutazione quali - quantitativa sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non dirigenti e non incaricati sulle posizioni organizzative inseriti nel centro di responsabilità.

Per risultati del centro percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione: da 70% a 80% degli obiettivi raggiunti si conserva l'80% del budget; da > di 80% degli obiettivi raggiunti si conserva il 100% del budget.

L'OIV nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, dandone informazione alla delegazione sindacale dell'ente.

L'OIV può certificare che all'interno del centro di responsabilità, soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del centro di responsabilità viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del centro di responsabilità e delle sue cause l'OIV riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

Le quote economizzate di budget costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

ART. 4

Modalità di erogazione dei premi di risultato ai dipendenti

Il budget rideterminato costituisce l'importo del centro di responsabilità da ripartirsi in relazione alle valutazioni riportate come segue. Il punteggio di ogni valutazione va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

Il risultato ottenuto dalle varie operazioni viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno e costituisce il premio di risultato relativo a quell'anno. Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 90 ore annue, pari a 15 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

Le economie per le valutazioni che danno un'incentivazione inferiore al 100% vengono ridistribuite tra tutti i partecipanti al centro di responsabilità in proporzione alla valutazione ottenuta.

ART. 5

Norme di garanzia e procedurali

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di effettuare un ricorso sulla valutazione della performance individuale, chiedendo eventualmente un colloquio con il Direttore Generale / Segretario Generale.

Detto ricorso va inviato, entro 10 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione, al Direttore Generale / Segretario Generale, il quale decide il ricorso sentito il parere della Conferenza dei Responsabili di Area, Comitato di Direzione / Direzione Operativa tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione del piano della performance, del PDO del PEG e del controllo di gestione, utilizzando la modulistica fornita ai capi dei centri di responsabilità. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, comporta la non erogazione della retribuzione di risultato allo stesso.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno, previa convocazione scritta, un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni inadeguate, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione.

Qualora uno o più dipendenti risultino assenti ad una conferenza di servizio, il valutatore li convocherà, insieme o singolarmente, comunicando loro, obiettivi di gruppo e individuali, risultati attesi e pesi dei fattori di valutazione.

Compatibilmente con le risorse disponibili, saranno organizzate iniziative formative per il personale che avrà percepito valutazioni inadeguate.

Una volta concluso il processo di valutazione della performance individuale i relativi risultati saranno pubblicati nel sito web dell'ente.

ART. 6

Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati ad altre amministrazioni pubbliche

Ai dipendenti comandati ad altre pubbliche amministrazioni, ma percipienti il premio di risultato dall'ente di appartenenza, si applicano le seguenti disposizioni:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a se stante;
- 2) Per quanto attiene la valutazione, la Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica della categoria di appartenenza del dipendente.

ART. 7

Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati all'ente

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% sarà fatta dai loro superiori gerarchici presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di questo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente.

Tuttavia, poiché le risorse per retribuire le persone sono nel fondo ex art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 degli enti da cui dipendono, le procedure ed i tempi di valutazione da osservarsi saranno invece quelle dei singoli enti nel cui organico sono inseriti i dipendenti. Pertanto gli enti inseriranno nei suddetti fondi le risorse per l'erogazione degli incentivi collegati alla valutazione della prestazione dei dipendenti comandati anche a tempo parziale presso l'ente.

I ricorsi contro la valutazione del responsabile dell'ufficio associato vanno indirizzati al Direttore generale dell'ente di appartenenza del dipendente.

Bibliografia

Carelli, G. ***“Il cerchio e la bilancia. L’oggetto e gli strumenti della valutazione obiettiva”***, Franco Angeli editore, 2002.

Costa C., Gianecchini Martina ***“Risorse umane - persone, relazioni e valore”***, McGraw-Hill, 2005.

Depolo M., ***“Psicologia delle organizzazioni”***, il Mulino, Bologna, 1998.

Gareth Morgan, Images. ***“Le metafore dell’organizzazione”***, Franco Angeli, 2007.

Goleman D. ***“Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro”***, Ed. Rizzoli, Milano, 2000.

Hinna L., ***“La riforma della PA e la nuova agenda della funzione risorse umane”***, in Relazione Convegno Manovra Brunetta. La nuova disciplina del pubblico impiego.

Maslow Abraham H. ***“Motivazione e personalità”***, Armando Roma

Osborne David e Gaebler Ted, ***“Reinventing Government” “Dirigere e Governare – Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione”*** Garzanti, 1995.

Quaglino G.Piero, ***“Voglia di fare. Motivati per crescere nell’organizzazione”***, Guerini Associati, Milano, 1999.

Quaglino, Carozzi ***“Il processo di formazione. Dall’analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati”***, Franco Angeli, 2004.

Raymond A.Noë, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, ***“Gestione delle Risorse Umane”***, Apogeo.

Vallotti G., Barbieri M. ***“Valutare e premiare nella PA”***, in ***“Gestire e valutare la performance nella PA”***, Maggioli Editore 2010.

Molteni M.: ***“Le misure di Performance nelle Aziende non Profit di Servizi alla Persona”***, 1997, CEDAM, Italia.

A.V. ***“Misurare per decidere”*** collana i Manuali del Dipartimento Funzione Pubblica © 2006 – Rubbettino Editore Srl

Anthony R.N. – Young D. Controllo di gestione per le Organizzazioni non profit, McGraw-Hill Milano 1996