PROVINCIA DI IMPERIA

Direzione generale
su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Progettazione del sistema dei controlli interni

1) **Approvato con deliberazione di Giunta Provinciale n.350 del 07.12.2011.**
2) **Integrato (per la parte relativa alla valutazione della performance organizzativa e individuale) con deliberazione di Giunta Provinciale n.53 del 08.03.2012.**
3) **Integrato (per la parte relativa alla valutazione della performance individuale dei dipendenti) con Decreto Deliberativo del Presidente n.57 del 22.05.2020.**

Indice

1. Premessa

1.1. Obiettivi generali

1.2. Aspetti organizzativi

1.3. *Il quadro giuridico di riferimento*

1.4. Le tipologie dei controllo

2. Strumenti e modelli

2.1. Il controllo di regolarità amministrativa (rinvio)

2.2. Il controllo di gestione (ciclo di gestione della performance)

2.2.1. Gli strumenti del ciclo di gestione della performance

2.2.2. Soggetti responsabili

2.2.3. Fasi del ciclo di gestione della performance

2.2.4. Modello di piano della performance

2.2.5. Modello di piano esecutivo di gestione e piano dettagliato degli obiettivi

2.2.6. Modello di report e di referto

2.2.7. Modello di relazione sulla performance

2.3. Il sistema di valutazione

2.3.1. Determinazione budget per premiare il merito

2.3.2. Performance organizzativa

2.3.3. Performance individuale

2.3.4 ***Sistema di "normalizzazione statistica" della performance individuale dei dipendenti***

3. Conclusioni

All. 1 – Schede di PEG/PDO

All. 2 – Schede di report/referto

1. Premessa

1.1 Obiettivi generali

L'Amministrazione provinciale intende attuare un compiuto sistema integrato di controlli interni e di gestione della performance, denominato "sistema di controllo-guida", in conformità a quanto previsto dall'art. 147 del d.lgs. 267/2000, dal titolo II del d.lgs. 150/2009, dallo Statuto e dai Regolamenti dell'ente.
Il sistema è finalizzato, in sintesi, a garantire la regolarità amministrativa, l'economicità della gestione e la verifica sullo stato di attuazione dei programmi e dei progetti secondo le priorità e le tempistiche previste nei documenti di programmazione economico-finanziaria approvati dagli organi di governo.
Il sistema è articolato nei seguenti moduli:

I. controllo di regolarità amministrativa-contabile;
II. controllo strategico;
III. controllo di gestione;
IV. valutazione permanente del personale.

Dal sistema del controllo di gestione saranno tratte le informazioni da trasmettere obbligatoriamente alla Corte dei Conti secondo la vigente normativa.

1.2. Aspetti organizzativi

Per realizzare il sistema di controllo guida, è previsto nella macrostruttura dell'ente un apposito Settore collocato nell'area della direzione generale, denominato "Sistema dei controlli".
Il Settore si avvale di un gruppo di lavoro intersettoriale, costituito da un referente per ogni ufficio di livello dirigenziale.
Esso costituisce anche la struttura tecnica permanente di supporto all'Organismo indipendente di valutazione.
Il sistema di controllo-guida renderà necessario lo sviluppo di appropriati supporti informativi ed informatici.

1.3 Il quadro giuridico di riferimento.

Per la progettazione del sistema dei controlli, è opportuno ricordare, in sintesi, la normativa di riferimento, nazionale e locale, in tema di controlli interni degli enti locali.
Il quadro giuridico di riferimento è costituito, in via principale, dalle seguenti disposizioni:

- **d.lgs. 286/1999, sulla riforma dei controlli interni**
  - art. 1, comma 3, secondo cui gli enti locali … possono adeguare le normative regolamentari alle disposizioni del presente decreto, nel rispetto dei propri ordinamenti generali e delle norme concernenti l'ordinamento finanziario e contabile.
- **decreto legislativo 267/2000, testo unico degli enti locali**
  - art 147 (diverse tipologie di controlli interni);
  - art. 169 (piano esecutivo di gestione);
  - art. 175 (variazioni al piano esecutivo di gestione);
  - art. 177 (competenze dei responsabili dei servizi);

- art. 196 (controllo di gestione);
- art. 197 (modalità del controllo di gestione);
- art. 198 (referto del controllo di gestione);
- art.198-bis (comunicazione del referto);

- **decreto legislativo 165/2001, sul pubblico impiego**
- **decreto legislativo 150/2009, di attuazione della l. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni:**
  - art. 3 (principi generali);
  - art. 4 (ciclo di gestione della performance);
  - art. 5 (obiettivi e indicatori);
  - art. 9 (misurazione e valutazione della performance individuale);
  - art. 16 (norme per gli enti territoriali e il SSN);
- **contratti collettivi nazionali di lavoro del comparto e dell'area della dirigenza per il personale delle regioni e delle autonomie locali**
- **statuto provinciale**
- **regolamenti provinciali di contabilità e sull'ordinamento degli uffici e dei servizi**

Occorre anche ricordare

- **i principi contabili per gli enti locali dell'Osservatorio per la finanza e la contabilità degli enti locali**
  - Principio contabile n. 1 (programmazione e previsione nel sistema di bilancio).

1.4. Le diverse tipologie di controlli interni

In sintesi, sono previste quattro tipologie di controlli interni: di regolarità, di gestione, strategico e di valutazione delle prestazioni.

a) *il controllo di regolarità amministrativa e contabile*, che è la forma di controllo più tradizionale finalizzata a garantire la razionalità giuridica dell'azione amministrativa, e cioè la sua legittimità, regolarità e correttezza, da affidare, rispettivamente, al segretario dell'ente, cui l'articolo 97 del testo unico assegna compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti, e al responsabile del servizio finanziario e al collegio dei revisori, definendone, per evitare contrapposizioni, i diversi distinti ambiti di competenza;

b) *il controllo di gestione*, per verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, con la finalità di migliorare, anche attraverso tempestivi interventi correttivi, il rapporto risorse-obiettivi e aumentare la razionalità economica dell'organizzazione;

c) *il sistema di valutazione delle prestazioni del personale con qualifica dirigenziale*, per misurare le prestazioni, sia ai fini dell'attribuzione di una componente significativa della retribuzione (retribuzione di risultato), sia ai fini della conferma o revoca dell'incarico conferito, rendendo così effettiva la responsabilità dei dirigenti in ordine alla realizzazione degli obiettivi fissati dagli organi di governo;

d) *il controllo strategico*, ideato come strumento a supporto degli organi di governo e finalizzato a verificare l'adeguatezza del programma operativo rispetto a quello strategico progettato dagli stessi organi di governo.

Gli enti locali, nell'esercizio dell'autonomia normativa e organizzativa garantita costituzionalmente, hanno il compito di individuare gli strumenti e le metodologie per le diverse tipologie di controllo interno, adeguando i propri ordinamenti alla disciplina generale dei controlli interni stabilita dal d.lgs. 286/1999 e recentemente integrata, per quanto riguarda i sistemi di misurazione e di valutazione della performance, dal d.lgs. 150/2009.
Per ciò che riguarda il controllo di regolarità amministrativa e contabile, non ci sono riferimenti normativi specifici sugli strumenti e i modelli da utilizzare.
Lo stesso dicasi per il controllo strategico.
Dal 2009, per quanto attiene al ciclo di gestione della performance, è previsto, in modo più puntuale, un sistema che, nell'ordinamento degli enti locali, si può così strutturare:

- *programmazione strategica da parte del consiglio*, con la relazione previsionale e programmatica, degli obiettivi da realizzare nel triennio di riferimento;
- *programmazione da parte della giunta*, con il piano esecutivo di gestione, degli obiettivi annuali, consistente, in particolare: a) nella preventiva determinazione degli obiettivi gestionali e delle priorità, da determinare anche attraverso una negoziazione con i dirigenti interessati; b) nell'assegnazione ai dirigenti delle risorse finanziarie, strumentali e umane adeguati agli obiettivi assegnati, parimenti da determinare attraverso una negoziazione con gli stessi dirigenti interessati; c) nella predeterminazione di parametri di misurazione dell'azione con riferimento agli obiettivi programmati;
- *dettagli da parte del direttore generale (se nominato)* degli obiettivi di gestione nel Piano dettagliato degli obiettivi (PDO);
- *verifica da parte della giunta*, intermedia e finale, rispettivamente, da compendiare, anche sulla base del referto di gestione, anch'esso intermedio e finale, nella relazione sullo stato di attuazione dei programmi e di illustrazione dello schema di rendiconto di gestione da presentare al consiglio;
- *verifica da parte del consiglio*, intermedia e finale, sullo stato di attuazione degli obiettivi, che si traduce nella deliberazione intermedia sugli equilibri di bilancio e nell'approvazione, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, del rendiconto di gestione.

Riassumendo, per quanto riguarda il ciclo di gestione della performance, il sistema disegnato dal testo unico degli enti locali e perfezionato dal d.lgs. 150/2009, prevede:

- a preventivo, un'attività degli organi di governo di fissazione degli obiettivi e di assegnazione delle risorse, e di determinazione dei parametri di controllo dei risultati;
- in fase intermedia e a consuntivo, un'attività di controllo e di verifica dei risultati raggiunti, con il referto sulla gestione e la relazione della giunta al consiglio dei risultati (*performance conseguita)*.

Per il sistema di valutazione dei dirigenti, diversi riferimenti sono contenuti nei contratti di lavoro, nel d.lgs. 165/2001 e, da ultimo, nel d.lgs. 150/2009, univoci nell'indicare, seppure con diversa accentuazione, il divieto di distribuzione indifferenziata dei premi e degli incentivi e nel collegare la premialità ai risultati conseguiti e all'apporto individuale assicurato alla performance.
E' opportuno evidenziare che, con la riforma del 2009, il merito e la premialità sono materie di competenza legislativa esclusiva dello Stato e le relative disposizioni previste dal Titolo III del d.lgs. 150/2009 non possono essere derogate dalla

contrattazione collettiva e sono inserite di diritto nei contratti collettivi. Mentre sono principi generali, fra l'altro, l'obbligo di misurare e valutare la performance organizzativa e individuale, condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito e alla performance, e di pubblicizzare le relative informazioni (art. 3); l'obbligo di sviluppare il ciclo di gestione della performance e di utilizzare di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; con rendicontazione dei risultati agli organi d'indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini (artt. 4, 5, comma 2); l'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance (art.7).
Le regioni e gli enti locali devono provvedere ad adeguare i loro ordinamenti a tali principi e, nel frattempo, devono applicare le norme vigenti, che contengono però le stesse indicazioni, almeno per quanto attiene ai principi generali.

2. Strumenti e modelli

Il presente documento individua gli strumenti e i modelli che saranno introdotti per ciascuna tipologia di controlli interni, con particolare riguardo a quelli relativi al controllo ed alla valutazione delle performance.

2.1. Il controllo di regolarità amministrativa (cenni e rinvio)

E' già in vigore nell'ente un apposito sistema di controllo sulle proposte di deliberazione della giunta e del consiglio e sulle determinazioni dirigenziali, consistente nei pareri di regolarità tecnica e contabile e nell'attività di supporto e supervisione svolta dal segretario generale.
Ulteriori metodi e strumenti per rendere più sistematica, incisiva ed efficace questa forma di controllo potranno essere specificamente sviluppati, in considerazione dell'importanza crescente che il rispetto della regolarità amministrativo-contabile assume, anche in relazione all'accentuazione dei vincoli e degli adempimenti posti in capo alle singole amministrazioni da parte del vigente quadro normativo.

2.2. Il controllo di gestione (ciclo di gestione della performance)

Al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni svolte e dei servizi erogati, è indispensabile porre i risultati al centro dell'attenzione e applicare, quindi, anche per ragioni di trasparenza e imparzialità, un sistema di pianificazione e controllo semplice ed efficace, idoneo a misurare e valutare la perfomance, organizzativa e individuale.
Come è noto, la performance deriva dal concorso dell'efficienza e dell'efficacia, cioè dalla capacità di remunerare i fattori produttivi utilizzati, massimizzando il risultato, dato un certo quantitativo di risorse a disposizione, o minimizzando le risorse utilizzate per il raggiungimento di un dato risultato (efficienza), con la finalità di soddisfare i bisogni degli utenti di riferimento (efficacia).
Questo sistema, per accentuare la selettività nell'attribuzione degli incentivi economici, sarà correlato anche al sistema di valutazione del personale. Quest'ultimo sistema trarrà, in particolare, alcune informazioni necessarie per definire la performance organizzativa dal sistema di controllo guida.

2.2.1. Gli strumenti del ciclo di gestione della performance

Gli strumenti e i modelli del ciclo di gestione della performance sono:

a) a preventivo:
   - *la relazione previsionale e programmatica (RPP),* con i programmi e progetti da realizzare nel triennio; a tal fine un'apposita sezione del documento sarà dedicata a una sintesi degli obiettivi strategici, individuati sulla base del programma di governo, quale *piano della performance (PPF);*
   - *il piano esecutivo di gestione (PEG),* per definire gli obiettivi e assegnarli ai dirigenti, unitamente alle risorse umane, finanziarie e strumentali;

- *il piano dettagliato degli obiettivi (PDO)*, per specificare le azioni necessarie alla realizzazione delle attività – progetti inclusi negli obiettivi di PEG.

b) a consuntivo:
- *l'attività di reporting con relativo referto, infrannuale e finale, con evidenziati i risultati conseguiti per ogni obiettivo di gestione programmato;*
- *la relazione sulla performance (RPF), infrannuale e annuale, per definire il punto di attuazione degli obiettivi strategici programmati nel PPF.*

Il sistema prevede l'utilizzazione di indicatori chiave di performance (KPI), sia come parametro obiettivo sia come espressione dei risultati conseguiti.
Il modello è progettato secondo una logica di sviluppo dal basso verso l'alto *(bottom-up)*

2.2.2. Soggetti responsabili

I soggetti responsabili delle diverse azioni del ciclo di gestione della performance sono sia gli organi di indirizzo politico-amministrativo, sia quelli gestionali.

- *Consiglio provinciale*: a preventivo, su proposta della giunta, esamina e approva, unitamente alla relazione previsionale e programmatica (RPP), il piano triennale della performance (PPF - sezione obbligatoria della RPP); in corso d'anno, approva, contestualmente alla deliberazione infrannuale sugli equilibri di bilancio, lo stato di attuazione del PPF; a consuntivo, approva, unitamente al rendiconto sulla gestione, la relazione sulla performance (RPF);
- *Giunta provinciale*: a preventivo e consuntivo propone, rispettivamente, il PPF e la RPF; adotta il PEG e verifica il referto sulla gestione;
- *Dirigenza:* ciascun dirigente formula, a preventivo, le proposte di obiettivi e di attività - progetti e i relativi indicatori *(parametri obiettivo),* negoziandoli con il direttore generale (attività di programmazione); effettua le verifiche, intermedie e finali, sui risultati conseguiti con l'utilizzo degli indicatori programmati (attività di reporting, concomitante e finale*);*
- *Direttore generale:* a preventivo*,* negozia le proposte con i responsabili delle strutture, le coordina e formula, acquisita la verifica dell'OIV, la proposta finale di PEG, alla Giunta, e su tale base adotta il PDO; a consuntivo, formula , acquisita la valutazione dell'OIV, la RPF alla Giunta;
- *Organismo indipendente di valutazione (OIV)*: verifica, a preventivo, la coerenza degli obiettivi e della loro della qualificazione con il programma generale di governo, come declinato nei diversi documenti di PPF; valuta, nel corso della gestione e a consuntivo, la performance delle diverse strutture; l'OIV si avvale del supporto di un'apposita struttura permanente istituita nell'area della Direzione Generale.

2.2.3. Fasi del ciclo di gestione della performance

Il sistema di controllo-guida è articolato nelle seguenti tre macro-fasi, che costituiscono il ciclo di gestione della performance:

A) *fase preventiva (1° fase):*

Il direttore generale, a conclusione della negoziazione con i responsabili delle diverse strutture, provvede a formulare la proposta di PPF / RPP *e di* PEG*,* adottando, conseguentemente, il PDO.
Il PPF, per il triennio di riferimento, ha il seguente contenuto minimo:
i. obiettivi, con le relative risorse finanziarie,
ii. valori attesi di risultato (con la fissazione di un minimo e un massimo);
iii. indicatori, da utilizzare come parametri-obiettivo.

Il PEG, per ogni anno, ha il seguente contenuto minimo
i. obiettivi di struttura e obiettivi individuali, con le relative risorse finanziarie,
ii. valori attesi di risultato (anche graduati)
iii. indicatori, da utilizzare come parametri-obiettivo e come fattori per la misurazione dei risultati conseguiti.

Il PEG è suddiviso in tante sezioni quante sono le strutture dell'organizzazione di livello dirigenziale, abbiano esse responsabilità di risultato intermedio (staff) o finale (line).
Possono essere previste schede di PEG intersettoriali per obiettivi comuni a più strutture organizzative.
In sintesi, con il PEG**,** l'Amministrazione individua gli obiettivi delle diverse strutture organizzative e li assegna ai dirigenti, formula i relativi indirizzi e le direttive gestionali e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.
Con il PDO, il direttore generale, sulla base del PEG, procede a dettagliare, per ciascuna struttura organizzativa di riferimento, gli obiettivi, di struttura e individuali, in sub-attività.

Aa) *obiettivi*
Gli obiettivi gestionali del PEG, da definire in coerenza con/strumentalmente a quelli della programmazione generale della RPP, devono essere:
i. rilevanti e pertinenti;
ii. specifici e misurabili;
iii. confrontabili nel tempo con i risultati precedenti;
iv. correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

Un obiettivo, per ogni struttura, è dedicato alle attività di gestione ordinaria. In quest'obiettivo sono incluse le attività ordinarie non collocate negli altri obiettivi (una struttura potrebbe avere, al limite, come solo obiettivo quello della gestione ordinaria).
Per ciascun obiettivo, devono essere previsti:
- il prodotto finale e la fonte dove il dato è reperibile (data base; archivio, ecc);
- i risultati attesi, anche percentualmente graduati;
- gli indicatori, da scegliere, di norma, fra la libreria degli indicatori a disposizione.

Gli obiettivi sono pesati, in relazione alla loro graduazione in termini di strategicità e complessità ed alla loro tipologia (mantenimento, ampliamento, miglioramento, sviluppo, consolidamento), dall'OIV, su proposta del direttore generale, secondo gli schemi che seguono.

Tabella dei livelli di strategicità e complessità:

Qualificazione obiettivi	Strategicità	Complessità
massima / elevata	60	40

rilevante	50	30
normale	30	20

Tipologia degli obiettivi e relativi fattori moltiplicativi:

Tipologia obiettivo	**Moltiplicatore**
sviluppo / cambiamento (S)	1,0
completamento / consolidamento (C)	0,9
miglioramento efficacia (Q) / efficienza (Z)	0,8
ampliamento (A)	0,7
mantenimento (M)	0,6

Griglia dei punteggi combinati (strategicità/complessità e tipologia):

			Strategicità		
			normale	rilevante	massima
			30	50	60
Complessità	elevata	40	S = 70 C = 63 Q/Z = 56 A = 49 M = 42	S = 90 C = 81 Q/Z = 72 A = 63 M = 54	S = 100 C = 90 Q/Z = 80 A = 70 M = 60
	rilevante	30	S = 60 C = 54 Q/Z = 48 A = 42 M = 36	S = 80 C = 72 Q/Z = 64 A = 56 M = 48	S = 90 C = 81 Q/Z = 72 A = 63 M = 54
	normale	20	S = 50 C = 45 Q/Z = 40 A = 35 M = 30	S = 70 C = 63 Q/Z = 56 A = 49 M = 42	S = 80 C = 72 Q/Z = 64 A = 56 M = 48

Ab) indicatori

Per ciascun obiettivo, deve essere previsto almeno un indicatore, come parametro-obiettivo e strumento di misurazione della performance.

Gli indicatori possono essere previsti per le diverse attività, indicandone il relativo peso, per poi costituire nell'insieme l'indicatore di sintesi dell'obiettivo.

Fra gli indicatori, i seguenti vanno previsti, di norma, da tutte le strutture organizzative:

- indicatore di capacità di programmazione e gestione finanziaria (parametro-obiettivo: rapporto tra accertamenti o impegni e relative previsioni definitive pari almeno al 98%);
- indicatore di tempestività dei pagamenti (parametro-obiettivo: pagamento entro … gg);
- indicatore dei tempi medi di definizione dei procedimenti (parametro-obiettivo: conclusione nei tempi previsti dalla normativa o fissati con provvedimento generale oppure in una certa % di riduzione rispetto a detti termini);

- customer satisfaction (parametro-obiettivo: inizialmente conseguimento di un giudizio almeno medio di soddisfazione per i servizi erogati, successivamente miglioramento del grado di soddisfazione del precedente periodo di riferimento).

Ac) modelli
Al fine di assicurare la massima omogeneità, viene introdotto un modello unico di PEG e PDO.
Esso prevede, per ciascuna struttura organizzativa, fino a un massimo di cinque (5) obiettivi, ciascuno suddiviso in un massimo di cinque (5) attività/progetti.
È inoltre prevista la possibilità di disarticolare con il PDO ciascun progetto/attività in più piani di lavoro o sub-attività (senza alcuna limitazione numerica).

Ad) tempistica
La proposta di PPF è presentata dal direttore generale alla giunta,unitamente agli altri documenti di programmazione economico-finanziaria.
La proposta di PEG è presentata dal direttore generale alla giunta entro il termine di deposito del bilancio di previsione per l'esame del Consiglio, di norma entro il 31 dicembre dell'anno precedente, dopo avere acquisito dal Nucleo di valutazione le verifiche di competenza.
La giunta approva il *PEG, subito dopo l'approvazione del bilancio da parte del consiglio provinciale*, di norma non oltre il 31 gennaio dell'anno di riferimento.

B) *fase intermedia di monitoraggio e riprogrammazione (2°fase)*
Nel corso della gestione, al fine di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi, ciascun dirigente deve verificare costantemente lo stato di attuazione degli obiettivi che gli sono assegnati.
In ogni caso, deve provvedere, d'intesa con il direttore generale, ad effettuare:
- una verifica formale sull'andamento della gestione rispetto agli obiettivi predefiniti;
- la proposta di aggiornamento delle previsioni (riprogrammazione).

Tale attività di verifica è finalizzata a:
i. introdurre nel PEG progetti/attività non considerati nel documento iniziale, ovvero eliminare progetti/attività inizialmente previsti e non più significativi;
ii. aggiornare il *PEG* con i risultati riportati nel referto di gestione e nella RPF dell'anno precedente;
iii. introdurre nel PEG modifiche correttive o migliorative per recuperare gli scostamenti eventualmente registrati.

Le modifiche possono riguardare ciascuno degli elementi di cui si compone il documento (obiettivo; attività, sub-attività; indicatori; risorse) ed essere integrative, correttive o migliorative.
Le modifiche sono coordinate dal direttore generale e, se riguardano gli obiettivi, le attività, gli indicatori, o le dotazioni finanziarie, sottoposte all'esame della giunta, previa verifica dell'OIV. La Giunta adotta, di norma, le sue determinazioni entro il 31 luglio, il 15 ottobre e il 15 dicembre di ciascun anno, ferme restando le variazioni contabili conseguenti a quelle di bilancio.
Le modifiche sono approvate direttamente dal direttore generale se riguardano elementi del PDO.

C) fase finale (3° fase)
Ciascun dirigente è tenuto a presentare al direttore generale il report, intermedio e finale, dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati.

Il direttore generale procede a redigere il referto sulla gestione e la proposta di relazione sulla performance (RPF), con evidenziati: a) i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati; b) gli scostamenti rilevati con le relative cause endogene o esogene che le hanno originate; c) le eventuali azioni correttive da adottare nel corso dell'anno (report intermedio) e per l'esercizio successivo (report finale).
Il direttore generale sottopone il referto sulla gestione all'esame dell'OIV, che lo verifica ai fini della successiva approvazione da parte della giunta. Il direttore generale propone, acquisito il parere dell'OIV, la proposta di RPF alla giunta.
Ai fini di assicurare l'omogeneità con i documenti di programmazione e controllo, ciascuna struttura utilizza lo stesso modello di report.
Il referto intermedio, elaborato dal direttore generale sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, è sottoposto all'esame dell'OIV. La giunta esamina il referto, in tempo utile per adottare le modifiche al PEG, di norma entro il 31 luglio.
Il referto finale, elaborato dal direttore generale sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, è sottoposto all'esame dell'OIV.
La Giunta approva il referto entro il 31 marzo di ciascun anno.

2.2.4. Modello di piano della performance

Il piano della performance (PPF), per il triennio di riferimento, è inserito all'interno della relazione previsionale e programmatica (RPP), costituendo un ampliamento ed approfondimento della sezione 3 "Programmi e progetti" (alternativamente nella parte dedicata al programma o ai singoli progetti) così articolata:

RPP Sezione 3 Programmi e progetti – Piano della performance (PPF):

Sezione Programmi:
3.4 Programma
3.4.1.Descrizione del programma
3.4.2. Motivazione delle scelte
3.4.3. Finalità da conseguire
3.4.3.3. Obiettivi e indicatori di performance:

Anno	Obiettivo	Indicatore di performance	Peso	Livello minimo	Livello massimo	Livello atteso

3.4.4. Risorse umane da impiegare
3.4.5 Risorse strumentali da utilizzare
3.4.6 Coerenza con i piani di settore

Sezione Progetti:
3.7 Progetto n… di cui al programma n……..

3.7.1. Finalità da conseguire
3.7.1.3. Obiettivi e indicatori di performance:

Anno	Obiettivo	Indicatore di performance	Peso	Livello minimo	Livello massimo	Livello atteso

3.7.3 Risorse umane da impiegare
3.7.4 Motivazione delle scelte

Il numero degli obiettivi, per ciascun programma/progetto, non può essere di norma superiore a cinque per anno di riferimento.

2.2.5. Modello di piano esecutivo di gestione e piano dettagliato degli obiettivi

In attesa dell'utilizzo di un software specifico per la gestione informatizzata degli strumenti di programmazione e controllo, il piano esecutivo di gestione (PEG) e il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) sono composti da una serie di schede (sviluppabili in Excel®) raggruppate per struttura e così articolate (il documento completo è riportato in All. 1):

Pagina 1: viene riportata la denominazione dell'obiettivo da raggiungere e il livello di complessità dello stesso, suddiviso tra normale, rilevante o elevato.

Pagina 2: viene descritto l'obiettivo da raggiungere e la sua motivazione, il relativo livello di strategicità e la classe, il cui punteggio complessivo, sommato a quello del livello di complessità, determina il peso finale dell'obiettivo.

Pagina 3: vengono descritte le condizioni favorevoli al conseguimento dell'obiettivo e/o degli ostacoli che ne potrebbero impedire la realizzazione, nonché le eventuali direttive generali o indirizzi già esistenti in materia.

Pagina 4: viene articolato l'obiettivo nelle attività da porre in essere per la sua realizzazione e, per ciascuna di esse, il relativo prodotto finale, il cronogramma e il peso.

Pagina 5: vengono elencate le risorse umane dedicate all'obiettivo di riferimento, e le relative percentuali di impiego, nonché le risorse finanziarie previste.

Pagina 6: viene elencata la denominazione e tipologia degli indicatori di performance con le relative formule di calcolo, il rispettivo livello atteso, intermedio e finale, le eventuali soglie di tollerabilità e la graduazione dei livelli di raggiungimento.

Pagina 7: vengono articolate le attività in sub attività, con l'indicazione del referente responsabile, del risultato atteso e del relativo cronogramma (quest'ultima parte del documento riguarda il solo PDO).

2.2.6. Modello di report e di referto

Il report è, come per il PEG, composto, almeno fino all'introduzione di una gestione informatizzata, da una serie di schede (sviluppabili in Excel®) raggruppate per struttura e così articolate (il documento completo è riportato in All. 2):

Pagina 1: vi si riporta la denominazione dell'obiettivo inserito all'interno del PEG e il livello di complessità dello stesso, suddiviso tra normale, rilevante o elevato.

Pagina 2: viene richiamata la descrizione dell'obiettivo così come previsto dal PEG e la sua motivazione, il relativo livello di strategicità e la classe, il cui punteggio complessivo, sommato a quello del livello di complessità, determina il peso finale dell'obiettivo.

Pagina 3: vengono richiamate le condizioni favorevoli al conseguimento dell'obiettivo e/o gli ostacoli alla sua realizzazione, le eventuali direttive generali o indirizzi già esistenti in materia, nonché una breve descrizione degli esiti conseguiti, evidenziando le eventuali differenze rispetto a quanto programmato.

Pagina 4: vengono descritte le attività realizzate per il raggiungimento dell'obiettivo, la loro durata effettiva e le eventuali cause di scostamento, endogene o esogene.

Pagina 5: vengono elencate le risorse umane dedicate all'obiettivo ed analizza le eventuali cause di scostamento rispetto a quanto programmato con il PEG.

Pagina 6: vengono elencate le risorse finanziarie inizialmente assegnate e le risorse risultanti a consuntivo, con l'analisi degli eventuali scostamenti.

Pagina 7: viene elencata la denominazione e tipologia degli indicatori di performance con i relativi risultati ottenuti, evidenziando le percentuali di scostamento, endogene o esogene, e analizzandone le cause e possibili azioni correttive.

Pagina 8: vengono riportate le sub attività realizzate, la loro durata effettiva e le eventuali cause di scostamento, endogene o esogene, rispetto a quanto previsto nel PDO.

Il referto di gestione consiste nella sintesi delle schede di report, in modo da evidenziare le performance ottenute da ciascuna struttura. Una relazione di accompagnamento illustra anche le principali cause esogene di scostamento rilevate.

2.2.7. Modello di relazione sulla performance

La relazione sulla performance (RPF) dovrà evidenziare i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati; gli scostamenti rilevati con le relative cause endogene o

esogene che le hanno originate; e infine le eventuali azioni correttive da adottare per l'esercizio successivo.

Relazione della performance (RPF):

Sezione Programmi
3.4 Programma
3.4.1.Descrizione del programma
3.4.2. Motivazione delle scelte
3.4.3. Finalità conseguite
3.4.3.3 Risultati e indicatori di performance:

Anno …

Obiettivo	Indicatore di performance	Peso	Livello minimo	Livello massimo	Livello atteso	Risultato ottenuto	% Δ esogeno	% Δ endogeno

Analisi degli scostamenti (natura e cause) _____
_____
_____

Provvedimenti correttivi (azioni già intraprese, azioni da intraprendere) _____
_____
_____

Sezione Progetti:
3.7 Progetto n… di cui al programma n……..
3.7.1. Finalità conseguite
3.7.1.3 Risultati e indicatori di performance:

Anno …

Obiettivo	Indicatore di performance	Peso	Livello minimo	Livello massimo	Livello atteso	Risultato ottenuto	% Δ esogeno	% Δ endogeno

Analisi degli scostamenti (natura e cause) _____
_____
_____

Provvedimenti correttivi (azioni già intraprese, azioni da intraprendere) _____
_____
_____

2.3. Il sistema di valutazione

Il sistema di valutazione del personale è organizzato in modo da essere strettamente collegato al PEG e al report, da cui trae le informazioni ai fini della misurazione dei risultati.
Il sistema di valutazione prende in considerazione:

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso (strategicità/complessità e tipologia) degli obiettivi assegnati;

e si basa sui seguenti fattori di valutazione:

a. grado di raggiungimento obiettivi della struttura (*performance organizzativa);*
b. grado di raggiungimento obiettivi individuali (se assegnati oltre i precedenti)*;*
c. competenze professionali e organizzative (*performance individuale*);
d. capacità di valutazione del personale della struttura diretta (per i soli dirigenti).

A ciascuno dei suddetti fattori è assegnato un peso, come nella seguente tabella.

Peso parametri di performance:

Fattore di valutazione	Dirigenti	PO	Personale
grado di raggiungimento obiettivi di struttura e/o individuali	60%	50%	50%
competenze professionali/manageriali	30%	50%	50%
capacità di valutazione del personale	10%	–	–

Il personale sarà diviso in più fasce, secondo quanto sarà previsto dalla contrattazione di comparto e di area.

2.3.1. Determinazione budget per premiare il merito

Il budget per il sistema premiante sarà diverso per dirigenti, PO e alte professionalità e per il restante personale, secondo quanto previsto dalla contrattazione nazionale e decentrata.
In ogni caso, la Giunta provinciale definisce, annualmente con apposita deliberazione, nel rispetto delle relazioni sindacali, e in via preventiva il budget complessivo da destinare al sistema premiante.
L'importo può essere incrementato a fine esercizio con le modalità e alle condizioni consentite dai contratti di lavoro, se ne ricorrono effettivamente i presupposti.
L'importo è suddiviso in due parti: il 50% destinato al premio collegato alla performance organizzativa e l'altra metà al premio per la performance individuale.

Il budget per il personale delle categorie è differenziato per ciascun obiettivo e ciascuna struttura di PEG con riferimento al numero dei dipendenti, al loro

inquadramento economico (coefficiente economico) e all'impegno orario negli obiettivi della struttura (coefficiente orario).
Per definire il budget di ogni obiettivo e di ogni struttura si procede con la seguente metodologia:

a) *valore dell'obiettivo (Vo):*
per definire il valore del singolo obiettivo si considera il numero di unità di personale assegnato, classificato nelle diverse categorie economiche, a ciascuna delle quali corrisponde un coefficiente economico (tratto dal contratto integrativo), moltiplicato per il coefficiente orario, espressivo del regime di impiego temporale sullo specifico obiettivo (ipotesi di tempo pieno 1.500 ore = coefficiente 1; impiego al 50% = coefficiente 0,5; e così via);
[esempio: Vo = coefficiente economico * coefficiente orario 1° dipendente + coefficiente economico * coefficiente orario 2° dipendente + ecc.]

b) *valore unitario budget (Vu):*
definito il valore di ogni obiettivo (Vo), si determina il valore unitario del budget, mediante la divisione del fondo complessivo per la somma dei valori di tutti gli obiettivi;
Vu = Fondo complessivo / Σ Vo

c) *budget di obiettivo (Bo):*
per determinare il budget di ogni obiettivo, il valore unitario di budget (Vu) si moltiplica per il valore di ogni obiettivo:
Bo = Vu * Vo

d) *budget di struttura (Bs):*
Per determinare il budget di ogni struttura, si sommano i budget di tutti gli obiettivi (Bo) della struttura:
Bs = Σ Bo

Il budget per il personale di livello dirigenziale è pari ad una quota percentuale del fondo per la dirigenza, definito annualmente.
Il budget per la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative e delle alte professionalità è pari al 25% del fondo destinato alle corrispondenti retribuzioni di posizione.

2.3.2. Performance organizzativa

I dati per definire la performance organizzativa di ciascuna struttura sono tratti dal referto del controllo di gestione, che riflette i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati con il PEG.
Il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa in modo differenziato a seconda del ruolo svolto dal personale, come evidenziato nella sotto indicata tabella.

Incidenza del grado di raggiungimento degli obiettivi

% raggiungimento obiettivi	Dirigenti	PO	Personale
grado = 100%	100	100	100
90% ≤ grado < 100%	90	95	100
80% ≤ grado < 90%	70	85	95
70% ≤ grado < 80%	0	70	85

60% ≤ grado < 70%	0	60	75
50% ≤ grado < 60%	0	0	60
grado < 50%	0	0	0

A ciascun dipendente sono assegnati due coefficienti:

- coefficiente economico, relativo alla posizione economica (tratto dal CCNL);
- coefficiente orario, relativo all'impegno orario sull'obiettivo da misurare.

In sintesi, gli elementi che influenzano l'ammontare del premio per la performance organizzativa sono: il peso degli obiettivi, il coefficiente assegnato per la posizione economica (coefficiente economico), l'impegno orario nell'obiettivo considerato (coefficiente orario) e il grado di raggiungimento del risultato (secondo la tabella che precede).

2.3.3. Performance individuale

L'attribuzione del punteggio relativo alla performance individuale avviene attraverso l'acquisizione di apposite schede di valutazione, in conformità a quanto previsto dalla contrattazione.
Può essere prevista la distribuzione di parte del fondo ai soli dirigenti/posizioni organizzative/personale che presentino valutazioni superiori alla media nella valutazione qualitativa (fascia di eccellenza).
Possono essere altresì previsti specifici premi per progetti innovativi o per risparmi di gestione, da destinare a singoli e gruppi di dipendenti.
In sintesi, gli elementi che influenzano l'ammontare del premio per la performance sono: il coefficiente assegnato per la posizione economica (coefficiente economico), l'impegno orario nell'obiettivo considerato (coefficiente orario) e la valutazione riportata.
La valutazione individuale è effettuata dall'OIV, su proposta del direttore generale, per i dirigenti, e dai dirigenti per il restante personale. Per la valutazione del personale delle categorie, il dirigente può avvalersi di un valutatore di primo livello (di norma un incaricato di posizione organizzativa), se richiesto dalla complessità della struttura cui è preposto.
La valutazione delle performance individuale è effettuata attraverso una scheda di valutazione, differenziata secondo il ruolo rivestito dal valutato, con eventuale negoziazione preventiva circa i pesi da attribuire ad ogni fattore di valutazione.
A questi soli fini, sono previsti tre ruoli in cui è incluso tutto il personale, di livello dirigenziale o non:

A) *ruolo manageriale*: sono inseriti in questo ruolo i dirigenti di struttura, i titolari di posizione organizzativa e, comunque, il personale che organizza e gestisce risorse umane (scheda A);
B) *ruolo professionale*: sono compresi in questo ruolo i dirigenti senza struttura con compiti di studio, verifica e controllo, le alte professionalità e, comunque, i dipendenti che non gestiscono risorse umane, ma che svolgono prevalentemente funzioni di staff/supporto amministrativo e/o tecnico (scheda B);
C) *ruolo assistente*: restante personale con funzioni esecutive (scheda C).

Ai fini dell'individuazione del ruolo, si considerano i compiti prevalenti.

Ogni parametro di valutazione può essere, in via preventiva, pesato per ogni dipendente valutato, previa negoziazione con l'interessato, così da attribuire un peso maggiore ai fattori che richiedono miglioramenti più significativi.
Tali pesi sono decisi, all'inizio del periodo di valutazione, dal direttore generale per i responsabili di struttura, e da questi ultimi per funzionari e personale della struttura diretta, e sono comunicati, in via preventiva, agli stessi interessati.
Per la compilazione delle schede, sono definite dal direttore generale alcune linee guida, come riferimento non obbligatorio, in modo da garantire una tendenziale omogeneità di giudizio da parte dei valutatori.
Per la valutazione sono previste le seguenti forme conciliative o di verifica della valutazione:

i. per i dirigenti: reclamo all'OIV, che assicura nell'esame il contraddittorio con l'interessato;
ii. per le posizioni organizzative, le alte professionalità e il restante personale: reclamo al direttore generale (in assenza al segretario generale), che assicura il contraddittorio con l'interessato; il direttore generale può decidere di avvalersi del supporto dell'OIV.

2.3.4. Sistema di "normalizzazione statistica" della performance individuale dei dipendenti

Al fine di garantire equità e comparabilità tra i punteggi espressi dai diversi soggetti valutatori il competente Servizio Personale procede, dopo aver acquisito tutte le schede di valutazione, alla normalizzazione statistica delle performance individuali. Detta normalizzazione viene effettuata secondo il modello allegato e così sintetizzabile:

1. *Per ciascun Settore vengono calcolati i valori di media e mediana dei punteggi espressi dai soggetti valutatori;*

2. *viene calcolato il valore della media e della mediana dell'Ente;*

3. *Viene individuato per ciascun dipendente un valore X risultante dalla seguente formula:*

   $$X = A \times (0{,}75 + B/C \times 0{,}25) \text{ ove}$$

   A è punteggio espresso dal valutatore
   B è il valore medio a livello di Ente
   C è il valore medio a livello di Settore

4. *Viene valutato per ciascun dipendente un valore Y risultante dalla seguente formula:*

   $$Y = A \times (0{,}75 + D/E \times 0{,}25) \text{ ove}$$

   A è punteggio espresso dal valutatore
   D è la mediana a livello di Ente
   E è la mediana a livello di Settore

5. *Viene calcolato un valore Z pari alla media aritmetica dei valori X e Y;*

6. *Viene infine effettuata una riparametrazione a 100 di tutti i punteggi dell'Ente ove 100 è il valore massimo del punteggio Z.*

I coefficienti 0,75 e 0,25 possono essere variati all'inizio ***previa informazione ed eventuale confronto con le OO.SS.***

Esempi di schede per la valutazione individuale

SCHEDA A) – Ruolo manageriale

Fattore	Capacità	Contenuti	Peso teorico	Peso negoziato
ruolo direzionale	capacità di: - scegliere le priorità - programmare e controllare le scadenze, la qualità ed i costi - prendere decisioni e assumersi responsabilità	programmazione e controllo programmazione di tempi e risorse controllo dei costi e della qualità (efficienza / efficacia)	25%	…%
gestione risorse umane	capacità di: - coinvolgere, motivare e far crescere i collaboratori - valutare e creare una buona percezione di benessere organizzativo	gestione ordinaria del personale: coinvolgimento gestione straordinaria del personale: investire sul personale, irrobustire la struttura organizzativa nel medio - lungo periodo	25%	%
organizzazione	capacità di: - fare efficienza - assicurare miglioramento continuo - bilanciare i carichi di lavoro - gestire con flessibilità le emergenze	realizzare il bilanciamento continuo dei carichi di lavoro partecipare attivamente o realizzare riorganizzazioni gestire le emergenze	25%	…%
qualità del servizio	capacità di: - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni - assicurare output affidabili	ottimizzare i rapporti esterni (ascolto, orientamento all'utenza) migliorare in continuità i servizi prodotti	25%	…%

		(affidabilità)		

SCHEDA B) – Ruolo professionale

Fattore	Capacità	Contenuti	Peso teorico	Peso negoziato
preparazione tecnica	capacità e competenza tecnica disponibilità a condividere con gli altri le proprie conoscenze attitudine al costante aggiornamento	nozioni teoriche esperienza capacità di mantenere aggiornate le proprie conoscenze	25%	…%
responsabilità	capacità di: - accettare e assumere impegni che assicurano alti livelli di efficienza - portare a termine gli impegni nei tempi stabiliti - farsi carico delle problematiche e dei rischi conseguenti agli impegni assunti	disponibilità ad assumere lavori impegnativi affidabilità nel portarli a compimento	25%	…%
decisioni e soluzione dei problemi	capacità di: - assumere decisioni sulla base di corrette analisi dei dati - assumere decisioni basate sulle sole informazioni disponibili - risolvere i problemi con puntualità e apporti creativi	capacità e flessibilità nell'analisi capacità e flessibilità nella sintesi e, ove richiesta, nella decisione creatività	25%	…%
apporto alla qualità del servizio	capacità di: - rispondere ai bisogni e alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni - assicurare output affidabili	ottimizzare i rapporti esterni (ascolto, orientamento all'utenza) migliorare in continuità i servizi prodotti (affidabilità)	25%	…%

SCHEDA C) – Ruolo assistente

Fattore	Capacità e relativi contenuti	Peso teorico	Peso negoziato
iniziativa	capacità di: - capire le situazioni - attivarsi anche se non sollecitati per anticipare e risolvere problemi	25%	…%
affidabilità	capacità di: - assicurare output precisi e certi che riducono le esigenze di controllo - fornire prodotti che evitano rilavorazioni e alimentano la fiducia	25%	…%
flessibilità	capacità e disponibilità ad agire con polivalenza su più compiti per assicurare flessibilità operativa	25%	…%
orientamento alla qualità	capacità di: - agire con spirito di servizio - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori esterni o interni	25%	…%

3. Conclusioni

Come già ricordato, il sistema dei controlli è modulare e sarà introdotto con gradualità.
Il presente documento potrà essere modificato ed affinato sulla base della progressiva esperienza maturata nel tempo.