

Sistema di misurazione e valutazione della performance



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE, UN PROGETTO PER OGNI PERSONA	4
3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE.....	5
3.1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	5
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DI ASP SENECA.....	5
4.1 I PERCORSI DELLA VALUTAZIONE E DELLA GESTIONE: IL MIGLIORAMENTO CONTINUO	5
5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO	7
5.1 LE NORME SPECIFICHE PER LE ASP	8
6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE	8
6.1 ASP SENECA: I SOGGETTI COINVOLTI	8
6.1.1 IL RUOLO DEI VALUTATORI.....	11
6.2 IL COLLEGAMENTO TRA IL PIANO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	12
7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	12
7.1 METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	12
7.1.1 IL VALORE DELLA DIFFERENZA.....	13
7.1.2 PERFORMANCE. NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI: LA DIFFERENZA	13
7.1.3 PERFORMANCE. NELLA TRASVERSALITÀ DEGLI OBIETTIVI: UN MODO PARTECIPATO DI GESTIRE	13
7.2 FASI	14
7.2.1 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI.....	14
7.2.2 MONITORAGGIO E RACCOLTA DEI DATI PER LA VALUTAZIONE.....	14
7.2.3 ANALISI DEI DATI E VALUTAZIONE.....	16
7.2.4 COMUNICAZIONE DEI RISULTATI	16
7.2.5 ELABORAZIONE DI PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALI	16
8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
8.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
8.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ASP SENECA	17
8.3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – OBIETTIVI – INDICATORI - TARGET	18
8.4 INTEGRAZIONE CON GLI STRUMENTI DI CONTROLLO INTERNO E CON I SISTEMI INFORMATICI.....	18
8.5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SISTEMA DI VALUTAZIONE	19
8.6 ASSEGNAZIONE FONDO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	19
9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
9.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	20
9.2 ACCERTAMENTO PRELIMINARE PER L'EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ	21
9.3 ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	21
9.4 RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	22
9.5 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE E DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO	22
9.6 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO E DEL PERSONALE IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE.....	23
9.7 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DELLE CATEGORIE C E D.....	23

9.8	VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DELLE CATEGORIE A E B.....	23
9.9	COMPORAMENTI E CAPACITÀ GESTIONALI.....	24
9.10	COMUNICAZIONE E ASCOLTO	25
9.11	PARAMETRO B: RISULTATI GESTIONALI	25
9.12	PARAMETRO C: IL COMPORAMENTO TRASVERSALE	27
9.13	CASI PARTICOLARI	27
10	TABELLE DI MISURAZIONE.....	27
11	MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE	29
11.1	IL RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	29
12	LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO	30
12.1	LA TRASPARENZA DEI DOCUMENTI	30
12.2	LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ INTERNE	30
13	IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE	31
	SCHEMA RIASSUNTIVO: I TEMPI DELLA VALUTAZIONE	33
14	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	34
	ALLEGATI	35

1. PREMESSA

Il senso della valutazione parte dal significato proprio della parola: valutare vuol dire generare e dare valore.

Il valore è il grado di capacità professionale che di volta in volta riconosciamo a un dirigente, a una posizione organizzativa, a un collega di ASP Seneca. E il grado di capacità professionale **corrisponde ai risultati e agli obiettivi** che un dirigente riesce a cogliere, a perseguire **e ai comportamenti** che adotta per raggiungerli.

Corrisponde anche a ciò che egli **fa** perché i suoi colleghi di struttura colgano anch'essi i loro obiettivi e i loro risultati e li perseguano con i comportamenti più adeguati.

Un'attività complessa ma importantissima. Senza la valutazione, infatti, risulta davvero difficile pensare che l'azienda possa operare efficacemente, possa porsi obiettivi di miglioramento continuo, possa pensare di dare risposte ai sempre nuovi bisogni del cittadino e del territorio.

Le finalità del sistema di valutazione, che è integrato e diffuso sui diversi ruoli, sono:

- promuovere la differenza come leva del merito e del cambiamento
- migliorare ulteriormente il clima organizzativo interno e favorire la collaborazione fra ruoli e persone attraverso processi cooperativi e negoziali
- sviluppare il senso di appartenenza delle persone rendendole "proprietarie" di un processo che caratterizza l'organizzazione e, nello stesso tempo, il proprio ruolo
- diffondere stili di direzione omogenei e assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi per garantire una rispondenza costante fra politiche e organizzazione
- migliorare la qualità dell'organizzazione rispetto ai risultati attesi dai clienti interni e dai cittadini, sviluppando la performance del sistema nel suo complesso
- orientare e sviluppare le competenze del sistema attraverso le competenze dei singoli
- stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento delle performance.

Un sistema di valutazione è attendibile quando valuta tutte le risorse umane con lo stesso linguaggio e lo stesso metodo. Ciò vuol dire che **la valutazione deve essere continua e che per essere efficace deve integrarsi con tutte le attività di gestione e di controllo.**

Ciò significa, infine, considerare che la continuità dei risultati nel tempo è garantita dallo sviluppo delle competenze e capacità individuali o di gruppo.

A questo si aggiunge che la distinzione e la chiarezza dei ruoli, il confronto tra più funzioni e la capacità di proposta, il diritto/dovere alla partecipazione avvengono solo attraverso la **comunicazione interna e esterna.**

Nello specifico la **comunicazione interna** è lo strumento che consente di procedere verso il miglioramento continuo del valore professionale e operare un confronto sui risultati e sui comportamenti.

2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE, UN PROGETTO PER OGNI PERSONA

Il valore della valutazione si esplica, dunque, attraverso la comunicazione interna e attraverso **la scelta della differenza** che serve, da un lato, a promuovere il merito e, dall'altro, a introdurre per **ogni persona** percorsi di miglioramento che le permettano di essere riconosciuta per quello che fa e per come lo fa. **La differenza** è il filo conduttore delle politiche del personale dell'azienda e, conseguentemente, di questo documento. Essa ricorre quando si definiscono gli obiettivi e quando

si parla di persone e di merito. Il valore della valutazione sta anche nella consapevolezza che **la responsabilità** è il motore di ogni azione e di ogni comportamento.

3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di **performance**, contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una persona, un servizio, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento degli obiettivi di ASP Seneca.

Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e al modo in cui viene condotta. E' importante il risultato ottenuto, ma è ancora più importante come questo risultato è stato ottenuto.

La performance va considerata nei suoi due aspetti:

- **performance organizzativa** intesa quale risultato complessivo dell'azienda o di un suo ambito;
- **performance individuale** rappresentata dal contributo che ogni persona fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e di comportamenti professionali dimostrati.

3.1. Il ciclo della performance

Il legislatore definisce il **ciclo della performance** e, cioè, tutte le attività che servono a raccontare gli obiettivi strategici e quelli operativi di un'organizzazione pubblica, il loro monitoraggio e la loro valutazione. Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il **ciclo della performance** come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo e individuale.

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DI ASP SENECA

4.1 I percorsi della valutazione e della gestione: il miglioramento continuo

Il Sistema di Misurazione e Valutazione prevede la formulazione del Piano della Performance quale documento di programmazione triennale degli obiettivi strategici dell'azienda e la loro articolazione in obiettivi operativi annuali.

Le norme sulla misurazione e la valutazione hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali del personale attraverso **la valorizzazione del merito, la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate** per il loro perseguimento.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del d.lgs. 150/2009 che prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai soggetti interessati, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



Gli **obiettivi** si raggiungono e vengono riconosciuti secondo il paradigma della **differenza**.

Ciò significa che ciascuno deve comportarsi secondo le aspettative che la sua vita professionale e le sue competenze fanno attendere. L'impegno del personale è **definito a seconda del coinvolgimento di ciascuno negli obiettivi del servizio al quale è assegnato**. Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato **trimestralmente** in un confronto attivo con il personale coinvolto nelle attività.

In questo modo il sistema di misurazione produce **effetti reali e inequivocabili** e si esplicita completamente attraverso vari punti di osservazione che consentono di mettere in evidenza le aspettative proprie di ciascun **portatore di interesse**:



5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica. **Una tappa fondamentale** di questo processo è rappresentata dall'approvazione del d.lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59.

Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

- il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
- il controllo di gestione (art. 4);
- la valutazione del personale con incarico dirigenziale (art. 5);
- la valutazione e il controllo strategico (art. 6).

Il sistema dei controlli interni, così come previsto dal d.lgs. 286/1999, è stato parzialmente innovato dalla l. 15/2009 e dal d.lgs. 150/2009. La novità principale del decreto legislativo 150/09 è **“la performance”**

Le organizzazioni devono pianificare il proprio lavoro in modo da:

- coinvolgere tutto il loro personale per raggiungere efficacemente gli obiettivi e realizzare le politiche decise dall'Assemblea dei Soci e indicate dall'Amministratore Unico;
- migliorare continuamente la qualità delle prestazioni e dei servizi per dare risposte immediate al cittadino;
- operare in sinergia con il ciclo della programmazione e con i contenuti del bilancio;
- operare in trasparenza e con immediatezza;
- considerare il risultato e il comportamento professionale come imprescindibili per realizzare gli obiettivi;

Per facilitare la pratica di questo modo nuovo di gestire le risorse ASP Seneca:

- innova **la propria cultura e il proprio sistema di valutazione** alla luce delle disposizioni della riforma;

- mette al centro dei propri sistemi di programmazione e valutazione il cittadino e i portatori di interesse;
- rafforza il collegamento tra retribuzione e performance con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

Il Sistema deve essere finalizzato al **miglioramento della qualità dei servizi** che l'azienda gestisce e alla **crescita delle professionalità** che vi operano. In questo si fa riferimento alle delibere CIVIT nn. 89, 104 e 114 del 2010, nonché alle Linee Guida contenute nella delibera n. 1/2012.

Mentre è opportuno il richiamo delle seguenti nuove disposizioni legislative:

- d.lgs 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del d.lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;
- l.135/2012 (c.d. spending review), che ribadisce l'applicazione del d.lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 ;
- d.lgs.150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, **l'obbligo di differenziare le valutazioni.**

5.1 Le norme specifiche per le ASP

La legge regionale 2 del 12 marzo 2003 definisce i principi e i criteri per la costituzione delle Aziende pubbliche di Servizi alla Persona. Da essa discendono le norme che ne definiscono la natura giuridica e disciplinano il funzionamento.

E' opportuno in questa sede richiamare tra tutte:

- legge regionale 2 del 2003, in particolare l'art.25 che ne sancisce la natura di azienda pubblica che deve operare secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio costi-ricavi e introduce il **bilancio sociale** come allegato obbligatorio del bilancio consuntivo;
- legge regionale 12 del 26 luglio 2013 art. 3 comma 2 che conferma che alle ASP si applicano le norme valevoli per l'organizzazione e il funzionamento delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche).

6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

6.1 ASP Seneca: i soggetti coinvolti

All'interno del Sistema sono individuati chiaramente i **soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance**. La responsabilità dell'attuazione del Sistema è demandata a:

- ✓ Amministratore unico

- ✓ OIV
- ✓ Direttore Generale
- ✓ Responsabili di servizio
- ✓ Personale
- ✓ Controllo di Gestione in qualità di struttura tecnica di supporto all'O.I.V.

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Proposta definizione/aggiornamento del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione generale • Responsabili di servizio
Adozione del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Amministratore Unico
Attuazione del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Amministratore unico • OIV • Controllo di gestione in quanto struttura tecnica a supporto dell'OIV • Responsabili di servizio • Personale
Monitoraggio e audit del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • OIV • Controllo di gestione in quanto struttura tecnica a supporto dell'OIV • Personale responsabile di servizio e non

Amministratore unico

L'art. 15 del d.lgs.150/2009 indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e, stabilisce che esso:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- adotta il sistema di valutazione;
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance;
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- valuta la performance individuale del Direttore generale, su proposta dell'OIV.

Organismo Indipendente di Valutazione:

- svolge un'azione di monitoraggio nella fase di definizione e aggiornamento dei contenuti del Sistema;
- esercita le attività di controllo strategico (art. 6 comma 1 d.lgs. n. 286/1999) e ne riferisce direttamente all'Amministratore unico;
- misura e valuta la performance organizzativa di ciascun servizio nel suo complesso;
- propone all'Amministratore unico la valutazione annuale del Direttore generale;

- valida la Relazione sulla performance;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT/ANAC ora Dipartimento Funzione Pubblica;
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate all'Amministratore unico e all'Assemblea dei Soci nonché alla Corte dei conti, alla CIVIT/ANAC ora Dipartimento Funzione Pubblica;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al decreto 150/2009 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- sovrintende annualmente la realizzazione delle indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, cui riferisce ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla CIVIT/ANAC/Dipartimento Funzione Pubblica;
- verifica l'efficacia del Sistema e il suo corretto funzionamento, oltre che suggerire interventi migliorativi;
- esercita attività di impulso nei confronti del vertice politico-amministrativo, nonché della dirigenza, per l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del Sistema di valutazione della performance.

Direttore generale e Responsabili di servizio:

- applicano la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso;
- assegnano gli obiettivi al proprio personale e lo valutano;
- intervengono in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;
- concorrono all'adozione del Piano della performance. Il concorso alla mancata adozione dello stesso implica il divieto della retribuzione di risultato (art.10 comma 5 DLgs 150/2009).

Personale:

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico.

Direzione generale – Controllo di Gestione a supporto OIV:

- predispone e aggiorna la proposta del piano della performance di ASP Seneca, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari servizi;
- cura il monitoraggio trimestrale delle attività svolte dall'organizzazione;
- redige la proposta di relazione sulla performance;
- coadiuva i responsabili di servizio e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;

- funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i responsabili di servizio nell'ambito del processo di misurazione e valutazione.

Controllo di gestione in qualità di Struttura Tecnica:

- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV

6.1.1 Il ruolo dei valutatori

La valutazione si svolge secondo questo percorso:

1. I responsabili di servizio valutano:

- a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi del servizio e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) in sinergia con gli altri responsabili di servizio l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e i conseguenti obiettivi operativi/gestionali trasversali e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- c) trimestralmente l'apporto al raggiungimento degli obiettivi del personale e i loro comportamenti e, a fine anno, elaborano la scheda di valutazione individuale del personale.

2. Il Direttore generale valuta:

- a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'azienda e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) trimestralmente, sulla base della relazione sullo stato del servizio presentata da ogni responsabile, il loro apporto al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati e i loro comportamenti e, a fine anno, elabora la scheda di valutazione dei responsabili di servizio e del personale in staff alla direzione generale.

3. L'Organismo indipendente di valutazione:

- a) propone all'Amministratore unico la valutazione del Direttore generale (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009), a seguito di colloqui/confronti in occasione dei monitoraggi trimestrali sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali e sui suoi comportamenti;
- b) elabora una relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009;
- c) **esegue un monitoraggio svolto in maniera sistematica e costante durante tutto il ciclo performance, con la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, ritardi e omissioni. Ciò permette all'organizzazione di promuovere azioni correttive.**

4. L'Amministratore unico

- a) verifica trimestralmente l'andamento degli obiettivi strategici affidati al Direttore generale e il loro effettivo conseguimento e propone eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- b) a fine anno analizza la relazione annuale sul "funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità, dei controlli interni" ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del

d.lgs. n. 150/2009 e approva la proposta di valutazione elaborata dall'OIV sulla performance individuale del direttore generale.

6.2 Il collegamento tra il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

1. **Il bilancio pluriennale di previsione, il bilancio annuale economico preventivo, il documento di budget e la relazione illustrativa**
2. **Il Piano della Performance** che:
 - a) determina gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi/gestionali
 - b) definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse:
 1. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'azienda,
 2. gli obiettivi assegnati al Direttore generale e ai responsabili di servizio e i relativi indicatori,
 3. gli obiettivi di gestione, le priorità e i programmi
 - c) affida la realizzazione degli stessi al personale titolare dei centri di responsabilità unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie, nel rispetto delle direttive generali impartite per l'attività amministrativa e per la gestione.

Gli obiettivi nel Piano della performance sono programmati su base triennale e sono coerenti con quelli indicati nei documenti programmatici (bilancio annuale e pluriennale).

Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

3. La relazione sulla performance che, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6 del d.lgs. 150/2009 deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

Questi documenti programmatici **sono al centro** del sistema di misurazione della performance.

7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

7.1 Metodologia di misurazione e valutazione della performance

Misurazione e valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance.

La misurazione è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Tre sono gli elementi fondamentali della misurazione:

- a) la definizione, in fase di programmazione, degli **indicatori** che sono significativi e collegati agli obiettivi;
- b) il **target**, cioè il risultato atteso, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo entro uno specifico intervallo temporale;
- c) la **rilevazione delle informazioni** e la precisazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La valutazione, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili etc.

A questo proposito, al fine di individuare i requisiti fondamentali degli indicatori e verificarne sia la fattibilità da un punto di vista informativo, sia la solidità sotto il profilo qualitativo, la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha raccomandato l'utilizzo di tre strumenti di supporto nella definizione degli indicatori:

- **le schede anagrafiche**
- **il test della fattibilità**
- **il test di validazione della qualità**

7.1.1 Il valore della differenza

La "differenza" viene intesa come il valore che serve a rintracciare in ciascuno **ciò che può essere migliorato**.

Un progetto per ogni persona è il filo conduttore di tutte le politiche del personale attuate dall'azienda dal momento della sua costituzione. In questo senso, nella valutazione del personale, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009 introduce il termine "differenziazione".

7.1.2 Performance. Nella definizione degli obiettivi: la differenza

La differenza si manifesta quando si stabiliscono gli obiettivi strategici, si declinano gli obiettivi operativi e si riaffermano gli obiettivi gestionali, quelli della quotidiana attività di un servizio. In questo senso occorre:

- decidere il peso che gli obiettivi strategici hanno per l'organizzazione e farlo in condivisione con il personale del servizio;
- riconoscere che le azioni che servono a realizzare gli obiettivi strategici sono il frutto della proposta e del confronto;
- stabilire che anche gli obiettivi ordinari, quelli che realizzano attività routinarie, specie quando introducono spunti di semplificazione, possono avere un valore differente.

7.1.3 Performance. Nella trasversalità degli obiettivi: un modo partecipato di gestire

Il livello di condivisione porta a una partecipazione di qualità. **La partecipazione** mette a nudo le competenze, le capacità e il loro spazio di miglioramento e lo fa a seconda dell'importanza dell'obiettivo strategico.

Il livello di partecipazione aumenta quando si elaborano **obiettivi strategici trasversali**, quelli che rendono più efficaci gli effetti di un'azione comune tra servizi e/o uffici.

In questo caso ogni professionista dell'azienda è messo alla prova per la sua capacità di partecipare, proporre e fare.

Per questo è auspicabile che, nel tempo, siano elaborati più obiettivi strategici trasversali. **La comunicazione interna** diventa, in questo caso, un motore potente che, mettendo insieme competenze e capacità, riesce ad avvicinare i portatori di interesse all'azienda e a creare maggiori possibilità di sviluppo.

7.2 Fasi

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
2. monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
3. analisi dei dati e valutazione;
4. comunicazione dei risultati;
5. elaborazione di piani di miglioramento individuali.

7.2.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L'assegnazione degli obiettivi da parte del valutatore avviene tramite un **confronto di condivisione con il valutato**.

7.2.2 Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, avvengono con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

Il colloquio tra il Responsabile e il personale incaricato di seguire un obiettivo strategico è determinante per conoscere l'andamento della performance organizzativa (quella che riguarda lo stato di salute del servizio) e quello della performance individuale.

Da un lato si comprende se tutti gli obiettivi sono perseguiti correttamente ovvero se ci sono correttivi da decidere, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di tutto il personale per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti (Ved. Scheda A in Allegato 1 pagg. 3-4).

Il Responsabile quando ritiene opportuno acquisire ulteriori notizie si può confrontare con tutto il personale del proprio servizio.

In questo senso annotano in una scheda:

- gli eventi significativi che:
 - a) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo;
 - b) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento dell'obiettivo;
- le azioni correttive da mettere in atto nel trimestre successivo;
- la qualità delle azioni agite delle PO e del personale che ha ricevuto la delega/responsabilità di coordinare le azioni per raggiungere l'obiettivo;
- la qualità delle azioni del personale assegnato a un determinato obiettivo ricordando che tutto il personale di un servizio/ufficio può essere assegnato su più obiettivi;
- la verifica dei comportamenti attesi dalle PO, dal personale delegato e dal personale assegnato a un determinato obiettivo.

Si fa riferimento, per questo, al par. 6.1.1 "il ruolo dei valutatori".

Il colloquio/confronto sull'andamento degli obiettivi è un'opportunità preziosa per costruire insieme le azioni migliori per raggiungere efficacemente un obiettivo e per valutare la performance organizzativa del servizio. Serve per annotare le azioni e i comportamenti dei colleghi del servizio e per costruire insieme **la valutazione differente** di ciascuno.

Il colloquio tra il Direttore Generale e i Responsabili di servizio segue gli stessi passi e lo stesso metodo.

Dal colloquio/confronto si comprende, da un lato, se tutti gli obiettivi del servizio sono perseguiti correttamente (scheda A in Allegato 1 pagg. 3-4) ovvero se ci sono correttivi da validare, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di ciascun responsabile per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti.

Il Responsabile presenta la relazione di cui si fa cenno nel par.8.2 che contiene anche la lista nella quale annota:

- gli eventi significativi che:
 - c) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo;
 - d) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento di un dato obiettivo.
- le azioni correttive da mettere in atto nel trimestre successivo;
- la qualità delle azioni agite dai Responsabili per raggiungere l'obiettivo;
- la verifica dei loro comportamenti attesi;

Elementi che diventano oggetto del colloquio/confronto con il Direttore Generale.

Nella rilevazione degli eventi significativi il Direttore generale può intervistare i principali collaboratori del responsabile valutato al fine di ottenere un quadro più ampio e completo.

Il metodo ha applicazione anche per il **colloquio/confronto tra l'OIV e il Direttore Generale**.

Dal colloquio/confronto l'OIV ha l'opportunità di conoscere l'andamento della performance organizzativa di ciascun servizio e, alla fine, l'andamento della performance organizzativa dell'azienda.

Conosce, dunque:

1. se gli obiettivi del servizio siano perseguiti correttamente;
2. gli eventi significativi che possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo;
3. le azioni correttive messe in atto;
4. la qualità delle azioni agite;
5. le attività di coordinamento e di guida dei responsabili di servizio;
6. i loro comportamenti;
7. la "differenza" applicata nella valutazione dei responsabili di servizio.

Nella rilevazione degli eventi critici, l'OIV, al fine di ottenere un quadro più ampio, può accrescere la sua conoscenza intervistando i responsabili di servizio e il personale in staff alla direzione generale.

In tutto questo è bene sottolineare **l'attività di verifica** (par. 6.1.1) propria dell'Organo di indirizzo politico – amministrativo.

Ogni trimestre l'Amministratore Unico verifica gli obiettivi strategici affidati al Direttore generale e ai responsabili di servizio attraverso i report elaborati dal servizio Controllo di gestione. Tale attività è determinante per conoscere l'andamento e proporre eventuali correttivi. In questo senso l'Amministratore Unico esamina l'andamento degli obiettivi strategici dell'azienda in una seduta comune con il Direttore generale e il Comitato di direzione.

7.2.3 Analisi dei dati e valutazione

L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti (attraverso le procedure di calcolo).

7.2.4 Comunicazione dei risultati

La comunicazione dell'esito della valutazione rappresenta la fase più delicata e stimolante dell'intero processo e, come, nella fase di assegnazione degli obiettivi, avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.

La finalità è generare un percorso di miglioramento. Il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione dell'esito e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, offre un confronto sulle:

- principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata;
- motivazioni della valutazione;

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la condizione indispensabile per evitare che la valutazione sia, o sia percepita, come iniqua o legata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla performance realizzata dall'individuo.

7.2.5 Elaborazione di piani di miglioramento individuali

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorre predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, che diverranno base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

8.1 Performance organizzativa

Con la performance organizzativa (art.8. d.lgs.150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

8.2 La performance organizzativa di ASP Seneca

La performance organizzativa di ASP Seneca viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

1. **grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico** (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del citato decreto 150/2009) definiti nel Piano della Performance che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione intesa come :
 - modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
 - efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento:
 - ✓ al contenimento e alla riduzione dei costi, considerato che per alcuni servizi gestiti dalle ASP (aziende di servizi alla persona) esistono costi di riferimento regionali ai quali allineare i costi aziendali;
 - ✓ all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti;
2. **impatti e qualità dell'azione amministrativa volta a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi sia nella prospettiva utente/cittadino, per poter individuare il "come" i cittadini percepiscono il servizio offerto e gli elementi critici nel processo di erogazione, sia nella prospettiva dei processi interni per raccogliere informazioni utili per attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento delle singole strutture. La rilevazione potrà avvenire anche attraverso modalità interattive e monitorerà anche il livello di partecipazione e collaborazione con i cittadini.

La misurazione della performance organizzativa è **un compito** che spetta:

- **ai responsabili** per i servizi da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili;
- **al direttore generale.**

Ciascuno compila una relazione sullo stato del servizio di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema considera:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza del servizio;
- lo stato di realizzazione degli obiettivi;
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi.

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

Il Direttore generale supportato dal servizio Controllo di Gestione e dal servizio Qualità e sicurezza presenta le risultanze delle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi e le consegna all'Amministratore unico, all'OIV e a tutti i servizi interessati.

Gli strumenti per consentire la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sono:

- indagini conoscitive;
- interviste con gli stakeholder;
- suggerimenti e reclami ricevuti nell'ambito delle procedure del sistema qualità;
- verbali delle riunioni del CUFV (Comitato Utenti Familiari e Volontariato).

Il **personale di ASP Seneca** è considerato destinatario delle attività e dei servizi degli uffici/servizi che svolgono solo o (in parte) un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni (cd. servizi serventi). Nella elaborazione dei metodi per la misurazione della qualità dei servizi ASP Seneca ha fatto suo il richiamo alla delibera Civit 88/2010 "linee guida per la definizione degli standard di qualità" che dettaglia gli indicatori di qualità da adottare per operare la valutazione dell'attività dell'Ente.

8.3 La performance organizzativa – obiettivi – indicatori - target

L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che ASP Seneca si prefigge di raggiungere per realizzare con successo le sue politiche. Esso deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

La formulazione deve essere orientata non già all'indicazione delle sole attività che si intendono svolgere, **bensì alla descrizione degli effetti che con le attività si intendono raggiungere.**

A ogni obiettivo devono essere associati uno o **più indicatori e i relativi target**, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'azienda. **Il target** (vedi cap. 7) il risultato, cioè, che un ufficio o un servizio si prefiggono di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività è associato a indicatori ed è tipicamente espresso in termini quantitativi.

Il percorso metodologico utile a caratterizzare correttamente gli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni e negli schemi logici contenuti nella delibera CIVIT n. 89/2010, al paragrafo 4.2.

Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese. Occorre, per questo, privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

8.4 Integrazione con gli strumenti di controllo interno e con i sistemi informatici

La performance organizzativa, dunque, si esprime attraverso il perseguimento degli obiettivi strategici e il sistema che li misura e li valuta si fonda essenzialmente sull'apporto informativo del **controllo di gestione.**

La funzione del controllo di gestione è centrale. Rappresenta lo strumento che permette la conoscenza dell'attività amministrativa, e consente:

- la tempestiva adozione di interventi di riprogrammazione e di misure correttive, in una logica di costante recupero dell'efficienza dell'azione pubblica a fronte di eventuali criticità rilevate,
- la possibilità di calibrare meglio i successivi interventi strategici.

Il servizio Controllo di gestione elabora i dati trasmessi e li traduce in report di monitoraggio che devono essere trasmessi a tutti gli uffici e, ove possibile, visibili a tutti i servizi attraverso il sistema informativo. Per questo è necessario che i dati siano trasmessi al Controllo di gestione alle scadenze prefissate e che siano adeguati i sistemi informativi.

8.5 Performance organizzativa – sistema di valutazione

Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a:

- raggiungimento degli obiettivi del servizio/azienda;
- raggiungimento degli obiettivi individuali concordati.

Tutte le persone contribuiscono al risultato complessivo dell'azienda e, quindi, tutte le persone sono valutate su questo parametro.

Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività. **La parte prevalente dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della performance individuale** alla quale si applicano le fasce di merito di cui al cap. successivo.

Al momento sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse:

- **performance organizzativa**= 30% del totale del premio di risultato/produttività;
- **performance individuale**= 70% del totale del premio di risultato/produttività.

Queste percentuali **possono mutare di anno in anno** con delibera di indirizzo dell'Amministratore Unico coerentemente con le scelte politiche e strategiche dettate dallo stesso organo di indirizzo politico - amministrativo.

8.6 Assegnazione fondo performance organizzativa

Nell'assegnazione del fondo si deve tenere conto equamente dei seguenti criteri:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico:

- considerando il grado di raggiungimento dello stesso e il peso attribuito ad ogni obiettivo da parte del servizio (desumibile dalle schede obiettivo).

Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi:

- Grado di soddisfazione 90-100%: Livello eccellente = 120
- Grado di soddisfazione 80-89% degli obiettivi: Livello atteso =100
- Grado di soddisfazione 70-79% degli obiettivi: Livello in sviluppo = 70
- Grado di soddisfazione 60-69% degli obiettivi: Livello critico = 30
- Grado di soddisfazione inferiore al 60%: valore 0

Il risultato finale corrisponde all'indice percentuale da applicare al 30% del totale del premio di risultato e di produttività, che risulta dalla sommatoria del valore conseguito per il criterio 1 moltiplicato per 0,7 (peso del criterio 1) e del valore conseguito per il criterio 2 moltiplicato per 0,3 (peso del criterio 2).

SCHEMA RIASSUNTIVO:

Il valutato	Cosa si valuta					Chi valuta
	Performance Organizzativa *		Performance individuale**			
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici dell'azienda 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali: risultato di esercizio 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Amministratore unico su proposta OIV
PO	Obiettivi strategici del servizio 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Direttore Generale
C/D	Obiettivi strategici del servizio 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	PO
A/B	Obiettivi strategici del servizio 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	PO coadiuvato da C

*performance organizzativa = 30% del totale del premio di risultato e di produttività

**performance individuale = 70% del totale del premio di risultato/produttività

9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

9.1 La Performance individuale

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. Deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

Il processo di valutazione della performance individuale è orientato ai **principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione** ed è in relazione alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dal servizio.

La performance individuale del Direttore generale (art.9, comma1 d.lgs.150/2009 – art.12 comma 5 del Regolamento degli uffici e dei servizi) è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli stessi criteri misurano la performance individuale dei funzionari responsabili di servizio/titolari delle PO di ASP Seneca.

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2 d.lgs. 150/2009), è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza;
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

9.2 Accertamento preliminare per l'erogazione della premialità

L'erogazione dei premi presuppone la verifica di una serie di adempimenti preliminari.

Per quanto riguarda il direttore generale e i responsabili di servizio è necessario accertare l'osservanza degli adempimenti imposti da:

- art.46 d.lgs. 33/2013 che recita: "L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili";
- art. 10 comma 5 del d.lgs. 150/ 2009 che recita "la mancata adozione del Piano della performance impedisce l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti";
- art. 11 comma 9 del d.lgs. 150/2009 che recita "in caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui ai commi 5 e 8 è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti;
- art. 9 comma 1 lettera d) del d.lgs. 150/ 2009 che riguarda "la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi".

Ciò vuol dire che:

- **l'OIV elabora la proposta di valutazione del Direttore generale, da sottoporre alla valutazione dell'Amministratore unico, anche per il grado di differenziazione usato nei confronti dei responsabili di servizio/titolari di PO;**
- **il Direttore generale valuta il Responsabile di servizio titolare di PO anche in relazione alla differenziazione che egli ha usato nel valutare i colleghi del servizio.**

9.3 Elementi della valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale di ASP Seneca si articola su 3 dimensioni fondamentali:

- raggiungimento degli obiettivi individuali;

- competenze e comportamenti;
- comunicazione e ascolto.

9.4 Raggiungimento degli obiettivi individuali

Il primo fattore oggetto di valutazione della performance individuale è il **raggiungimento degli obiettivi individuali** che identifica e misura uno specifico risultato atteso in un certo arco temporale, il cui livello di raggiungimento è verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output). La misura del risultato ottenuto considera gli obiettivi stabiliti a inizio periodo.

In questo senso ci si riferisce **all'aspetto quantitativo** della prestazione. La valutazione dei risultati, infatti, è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento dell'obiettivo

Viene elaborata la scala di valori da attribuire al grado di raggiungimento degli obiettivi:

- grado di raggiungimento 90-100% degli obiettivi: valore 100;
- grado di raggiungimento 80-89% degli obiettivi: valore 85;
- grado di raggiungimento 70-79% degli obiettivi: valore 65;
- grado di raggiungimento 60-69% degli obiettivi: valore 45;
- grado di raggiungimento 50-59% degli obiettivi: valore 25;
- grado di raggiungimento inferiore al 50%: valore 0;

9.5 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del direttore generale e del responsabile di servizio

L'approvazione del Piano della Performance definisce gli obiettivi del direttore generale e di ciascun responsabile di servizio. Le **Schede Obiettivo** costituiscono il riferimento della valutazione individuale. Per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono definiti degli indicatori e dei target già in fase di programmazione. Essi sono esplicitati negli strumenti di programmazione.

La Relazione sulla Performance è il documento riassuntivo che contiene anche una sintesi dei risultati degli obiettivi generali dell'azienda e di quelli dei servizi gestiti. La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale avviene in un colloquio/confronto tra l'OIV e il direttore generale.

Esso considera:

- i monitoraggi trimestrali;
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione;
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo);
- le azioni correttive messe in campo;
- le verifiche trimestrali.

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

1. a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, a ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Obiettivi);

2. la valutazione ottenuta è data dalla media dei risultati degli obiettivi (la percentuale di raggiungimento) a cui è stato assegnato il valutato, ponderati con peso individuato nello schema riassuntivo.

9.6 Verifica raggiungimento obiettivi individuali dei Responsabili di servizio e del personale in staff al Direttore generale

Tra gli obiettivi assegnati a ogni servizio/ufficio, il direttore generale provvede ad assegnare ai Responsabili/referenti servizio e al personale in staff:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali del servizio;
- la responsabilità di uno o più obiettivi trasversali con altri servizi;
- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali del servizio (la scheda individuale mette in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi);
- la eventuale delega di responsabilità di un obiettivo strategico.

9.7 Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie C e D

Tra gli obiettivi assegnati a ogni servizio, il Responsabile provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria C e D non responsabile di posizione organizzativa:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio;
- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi operativi);
- l'eventuale delega di responsabilità su obiettivi strategici.

9.8 Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie A e B

Tra gli obiettivi assegnati a ogni ufficio, il responsabile provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria A e B:

- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali del servizio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi).

La valutazione degli obiettivi avviene in un colloquio/confronto tra il direttore generale:

- le P.O. responsabili di servizio
- le Posizioni di Progetto
- il personale di categoria C e D
- il personale di categoria A e B

che consideri:

- i monitoraggi trimestrali
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione.

- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo)
- le azioni correttive messe in campo
- l'apporto alla valutazione delle PO sul contributo dato al raggiungimento degli obiettivi del personale di categoria C e D, A e B, che abbiano con loro collaborato rispetto a dati obiettivi.

Il personale dipendente di cat. B, C e D (che non ricopre la PO), anche in staff alla direzione generale, che viene individuato per lo svolgimento di compiti ritenuti rilevanti per il proprio servizio, deve essere valutato anche considerando "la differenza" di assegnazione di obiettivi ovvero di compiti, attribuendo un maggior punteggio pari ad un valore fino a max + 30, da calcolarsi sui comportamenti e capacità professionali, a seguito della valutazione positiva operata del direttore generale (per il personale in staff alla direzione) o dal Responsabile del servizio (per il personale del servizio) a conclusione dei compiti attribuiti.

Va precisato che il maggior punteggio deve essere onnicomprensivo anche in presenza di più compiti rilevanti. **I Compiti rilevanti per gli Uffici** sono indicati ogni anno dalla Direzione generale in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico approvato dall'Amministratore Unico.

9.9 Comportamenti e capacità gestionali

Il d.lgs. 150/2009 all'art. 9 prevede, nell'ambito della performance individuale, la misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti professionali e organizzativi e lo fa considerando tre grandi aree:

1. conoscenza
2. capacità
3. attitudini

ASP Seneca ha elaborato **Il dizionario dei comportamenti** perché sia definito, in anticipo, sia il modo di agire delle diverse figure professionali presenti sia il modo di condividere o condurre gli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'azienda. Il dizionario dei comportamenti li descrive **tenendo conto e comprendendo, per l'appunto, le aree della conoscenza, delle capacità e delle attitudini.**

La valutazione dei comportamenti è fondamentale per misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti e avviene attraverso il confronto fra i comportamenti attesi e quelli posti in essere. Si possono, infatti, raggiungere gli obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi, grazie all'esperienza pratica e alla competenza tecnica, ma anche grazie ai comportamenti richiesti. E' quindi, importante specificare quali comportamenti l'azienda si aspetta da ciascuno a seconda del ruolo che ricopre.

In questo senso la descrizione dei comportamenti attesi, il loro grado di attivazione e gli indicatori che facilitino la loro osservazione da parte del valutatore, sono descritti nel **dizionario dei comportamenti** (Allegato 2) a questo documento. La valutazione dei comportamenti avviene se:

1. **siano pochi (massimo tre);**
2. **siano osservabili (il valutato deve esser in grado di porre in essere i comportamenti);**
3. **siano correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato;**
4. **possano rappresentare un'area di miglioramento del valutato;**
5. **possano rappresentare un'area di eccellenza del valutato;**

Il dizionario dei comportamenti prevede per ogni ruolo una triade di comportamenti che servano a far esprimere al meglio le competenze e le capacità di ciascuno. **I comportamenti vengono osservati e valutati** nel corso dei colloqui/confronti che avvengono trimestralmente al tempo, cioè, dei monitoraggi. Questa è l'occasione per sintetizzare sia le attività poste in essere dal valutato sia i comportamenti che egli ha messo in atto per perseguirli efficacemente.

9.10 Comunicazione e ascolto

Il terzo fattore che completa gli elementi oggetto di misurazione a disposizione del valutatore è rappresentato da un comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, in funzione del ruolo svolto in azienda. **La comunicazione interna e l'ascolto** sono elementi che caratterizzano sempre un'organizzazione efficace.

La comunicazione e l'ascolto servono a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare e incoraggiare la collaborazione interfunzionale tra colleghi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza;

9.11 Parametro B: risultati gestionali

I comportamenti di cui al par. 9.9 sono descritti minuziosamente nel Dizionario dei comportamenti allegato e sono assegnati tenendo conto di quanto ci si attende dai ruoli e contano per la valutazione in percentuali diverse e sono da individuare tra quelli di seguito indicati:

- comportamenti e capacità gestionali del Direttore generale:
 - 1 Orientamento al cittadino e al collega**
 - 2 Lavorare in gruppo**
 - 3 Guida, coordinamento e gestione dei conflitti**
 - 4 Innovazione e gestione del cambiamento**
 - 5 Sviluppo e trasferimento delle competenze**
 - 6 Pensiero strategico**
 - 7 Autonomia - Organizzazione**
 - 8 Flessibilità**
 - 9 Partecipazione e impegno lavorativo**
 - 10 Orientamento all'efficienza**
 - 11 Delega**
 - 12 Programmazione e organizzazione**
 - 13 Tensione al risultato**
 - 14 Comunicazione e ascolto**Valore sulla valutazione: **30%**
- comportamenti e capacità gestionali delle Posizioni organizzative:
 - 1 Orientamento al cittadino e al collega**
 - 2 Lavorare in gruppo**
 - 3 Guida, coordinamento e gestione dei conflitti**

- 4 Innovazione e gestione del cambiamento**
- 5 Sviluppo e trasferimento delle competenze**
- 6 Pensiero strategico**
- 7 Autonomia- Organizzazione**
- 8 Flessibilità**
- 9 Partecipazione e impegno lavorativo**
- 10 Orientamento all'efficienza**
- 11 Delega**
- 12 Programmazione e organizzazione**
- 13 Tensione al risultato**
- 14 Comunicazione e ascolto**

Valore sulla valutazione: **40%**

- comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. C e D

- 1 Orientamento al cittadino e al collega**
- 2 Lavorare in gruppo**
- 3 Guida, coordinamento e gestione dei conflitti**
- 4 Innovazione e gestione del cambiamento**
- 5 Sviluppo e trasferimento delle competenze**
- 7 Autonomia – Organizzazione**
- 8 Flessibilità**
- 9 Partecipazione e impegno lavorativo**
- 10 Orientamento all'efficienza**
- 13 Tensione al risultato**
- 14 Comunicazione e ascolto**

Valore sulla valutazione: **30%**

- comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. A e B

- 1 Orientamento al cittadino e al collega**
- 2 Lavorare in gruppo**
- 4 Innovazione e gestione del cambiamento**
- 5 Sviluppo e trasferimento delle competenze**
- 7 Autonomia - Organizzazione**
- 8 Flessibilità**
- 9 Partecipazione e impegno lavorativo**
- 10 Orientamento all'efficienza**
- 13 Tensione al risultato**
- 14 Comunicazione e ascolto**

Valore sulla valutazione: **30%**

9.12 Parametro c: il comportamento trasversale

Il comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, è, come si è detto, quello della comunicazione e ascolto.

Vale per:

1. **Direttore generale:** 30%
2. **PO/responsabili di servizio/personale in staff:** 30%
3. **Personale di categoria C e D:** 20%
4. **Personale di categoria A e B:** 20%

9.13 Casi particolari

Nel caso in cui all'assegnatario di PO in corso d'anno venga assegnata una **diversa posizione** l'assegnatario di PO presenta una relazione al direttore generale sullo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato sulla base della quale egli valuta la performance individuale in quel dato periodo. Nel caso in cui un funzionario venga chiamato, in corso d'anno, a svolgere il **ruolo di Direttore Generale**, l'OIV è chiamato a redigere la proposta di valutazione della performance individuale per tutto il periodo di riferimento annuale.

Per il direttore generale e i funzionari che siano chiamati a svolgere contemporaneamente tale ruolo in più uffici, **definito come incarico ad interim**, la misurazione della valutazione della performance deve avvenire per tutti gli uffici di cui risultino titolari. Nel caso in cui al personale con responsabilità di PO ovvero al personale di categoria C e D, A e B venga assegnata una diversa posizione, il direttore generale o il responsabile del servizio:

- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo valuta la performance individuale, per quel dato periodo, delle PO;
- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo e sulla base della valutazione delle PO valuta la performance individuale, per quel dato periodo, del personale appartenente alle categorie C e D, A e B.

10 TABELLE DI MISURAZIONE

Per consentire le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale ASP Seneca ha elaborato delle tabelle al fine di convertire i risultati prodotti in un punteggio oggettivo. A questo fine sono state predisposte cinque tabelle in cui si pone in correlazione il risultato e il relativo punteggio.

Tab. 1 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi strategici in base al peso				
Peso % obiettivo	10%	20%	30%	40%
% raggiungimento obiettivi	Punteggio	Punteggio	Punteggio	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	100	107	113	120
Livello atteso 80-89%	85	91	96	102
Livello in sviluppo 70-79%	65	69	74	78
Livello critico 60-69%	45	48	51	54
Livello non significativo < 60%	0	0	0	0

Tab. 2 Grado di soddisfazione degli utenti	
Range di soddisfazione utenti	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo < 60%	0

Tab. 3 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	
% raggiungimento obiettivi	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	100
Livello atteso 80-89%	85
Livello in sviluppo 70-79%	65
Livello critico 60-69%	45
Livello non significativo < 60%	0

Tab. 4 Comportamenti, comunicazione e ascolto	
Range di posizionamento	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo < 60%	0

Le sopra riportate tabelle sono costruite per definire i risultati della performance, mentre ASP Seneca ha elaborato la **Tab. 5 – Premialità conclusiva** per collegare al valore dell'indice di prestazione raggiunto la percentuale da applicare al fondo premiale sia per la performance organizzativa che per la performance individuale.

Tab. 5 PREMIALITA'	
Valore indice della prestazione	% della premialità spettante
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Le modalità applicative del sistema sono approfondite negli allegati cui si rimanda.

11 MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE

11.1 Il raccordo tra la programmazione aziendale e il sistema di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatorio dell'azienda e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione e di bilancio.

Come si è evidenziato nel piano della performance, ASP Seneca ha previsto:

- prima la fase identificativa degli obiettivi, da esprimere in termini fisico tecnici (qualità, volumi, efficacia, soddisfazione dell'utenza, efficienza, etc.)
- successivamente la negoziazione delle risorse finanziarie in sede di Comitato di Direzione

Ciò per evitare **che il budget determini l'azione**.

Tale sistema consente di definire il programma quantitativo di attività e di azioni da perseguire solo **in base alle esigenze del cittadino**.

In tal modo è possibile rivedere il ciclo di programmazione di bilancio, dando rilievo alla dimensione strategica e di risultato.

Considerato che il piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avviene con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le unità operative di riferimento.

Si prevede la seguente successione temporale:

1. entro il mese di settembre:

- negoziazione budget Responsabili di servizio e la Direzione generale.

2. entro il mese di novembre:

- stesura (Direttore generale - Vice Direttore - Responsabile Servizi finanziari – Responsabile Controllo di gestione - Responsabile Politiche del Personale) e approvazione da parte dell'Amministratore Unico della proposta di bilancio annuale di previsione.

3. entro il mese di dicembre

- approvazione bilancio annuale di previsione da parte dell'Assemblea dei soci;
- assegnazione degli obiettivi strategici e individuali.

4. entro il mese di gennaio successivo:

- approvazione del Piano della Performance.

12 LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO

12.1 La trasparenza dei documenti

Il nuovo sistema di misurazione e valutazione esalta, dunque, la trasparenza degli obiettivi, la chiarezza dei rapporti e la consapevolezza che solo in questo modo è possibile praticare il cambiamento gestionale che il piano della performance e il sistema di misurazione e valutazione insieme sollecitano a fare.

Gli obiettivi diventano, infatti, trasparenti, quando sono concordati e quando si conoscono le persone che saranno responsabili di quell'obiettivo e quelle che sono incaricate di realizzarlo.

La chiarezza dei rapporti, infatti, si manifesta quando, attraverso il colloquio/confronto:

- tra quelli che devono realizzare un obiettivo
- tra questi e il responsabile del servizio
- tra il responsabile del servizio e il direttore generale

Da tutto questo si innesta **un circuito virtuoso** in cui il Piano della performance e il nuovo sistema di misurazione e valutazione esprimono i loro effetti collegati in reciprocità. Non a caso il piano della performance e il sistema di misurazione e valutazione fanno **il ciclo della performance**.

A tutto questo va aggiunto che **ASP Seneca garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance** anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Azienda.

Per questo il Piano della Performance, la Relazione sulla Performance e il Sistema di misurazione e valutazione sono doverosamente pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" di ASP Seneca. Al dovere della loro pubblicazione in "Amministrazione Trasparente", si aggiunge la necessità di elaborare documenti che siano **chiari al cittadino, agli stakeholder, a chiunque, insomma, possa avere a che fare con ASP Seneca**, a chiunque, infine, voglia solo informarsi delle sue attività. Per questo sono scritti con un linguaggio con **il minimo di stile burocratico** e la loro redazione considera, da un lato, il documento fondamentale e, dall'altro, gli allegati che ne sono a corredo e ciò perché l'essenziale sia immediatamente conosciuto.

12.2 La valorizzazione delle capacità interne

I rapporti e gli obiettivi sono e restano chiari e trasparenti quando all'interno di un ufficio, all'interno di un servizio e, infine, di tutta l'organizzazione di ASP Seneca, ciò che conta è **il riconoscimento chiaro di chi fa che cosa** e ciò anche per definire percorsi di formazione ovvero partecipazione a gruppi di lavoro. Infatti quando il responsabile, dopo aver concordato con il direttore generale gli obiettivi strategici da inseguire e realizzare, li fa conoscere ai colleghi del servizio, apre, di fatto, alla condivisione la scelta di chi deve presiedere un obiettivo, di chi deve partecipare a realizzarlo e di chi deve offrire il suo contributo su più obiettivi da perseguire.

Solo in questo senso si concretizza il riconoscimento delle capacità interne e una gestione dell'organizzazione orientata al merito. La trasparenza conduce alla capacità, il piano della performance la sancisce e il sistema di misurazione e valutazione la mette in discussione e le dà valore.

13 IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE

TEMPI – ANNO N+1:

Entro il 20 gennaio

1. il Servizio Comunicazione in sinergia con il servizio Qualità e Sicurezza presenta le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati da ASP Seneca e le consegna all'Amministratore Unico, all'OIV e a tutti i servizi interessati;
2. i responsabili di servizio comunicano, ove possibile attraverso i sistemi informatici, i valori relativi agli indicatori e verificano il conseguimento dei target assegnati;
3. gli stessi predispongono una sintetica relazione sulla propria attività nella quale sono evidenziati i risultati di tutti gli obiettivi assegnati e, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, esplicitano le relative cause. Lo schema della relazione dovrà considerare:
 - lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'ufficio;
 - lo stato di realizzazione degli obiettivi;
 - l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi.

La relazione è inviata al servizio Controllo di gestione.

Entro il 31 gennaio

1. il servizio Controllo di gestione elabora i report di monitoraggio che saranno trasmessi all'Amministratore Unico, all'OIV, al direttore generale e ai responsabili di servizio.

Entro il 15 febbraio

1. il direttore generale e i responsabili di servizio svolgono la riunione con tutto il personale e comunicano il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché il grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati.
2. i Responsabili di servizio effettuano la valutazione delle competenze/comportamenti e comunicazione/ascolto del personale e lo comunicano ai singoli dipendenti;
3. il direttore generale valuta le competenze/comportamenti e la comunicazione/ascolto dei singoli responsabili.
4. tutte le schede di valutazione del personale devono essere trasmesse al servizio Politiche del personale che elabora quanto di competenza e le trasmette al Controllo di gestione entro il **15 marzo**.

Entro il 15 aprile

1. il Controllo di gestione predisponde la relazione sulla performance dell'anno precedente e la trasmette all'Organo di indirizzo politico – amministrativo per l'approvazione.

Entro il 30 aprile

1. l'OIV trasmette agli organi di indirizzo politico- amministrativo e al Dipartimento della Funzione Pubblica la relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 e la proposta di valutazione del Direttore generale (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009) all'Amministratore Unico;
2. L'Organo di indirizzo politico - amministrativo approva la relazione sulla performance e la proposta di valutazione annuale elaborata dall'OIV sulla performance del Direttore;
3. il Controllo di gestione provvede alla trasmissione della documentazione all'OIV.

Entro il 31 maggio

1. l'OIV è chiamata a validare la Relazione sulla Performance e garantire la pubblicazione del documento sul sito "Amministrazione Trasparente" di ASP Seneca. Inoltre elabora la graduatoria delle valutazioni individuali ai sensi dell'art. 19, comma 1 dlgs. 150/2009 che trasmette all'Ufficio politiche del personale.

Riguardo a tale argomento è necessario premettere che non si applica l'art. 19 comma 2 del D.Lgs.150 /09 relativamente alla distribuzione delle risorse nelle tre fasce di merito evidenziate destinate al trattamento accessorio.

Schema riassuntivo: I tempi della valutazione

ATTIVITA'	Anno n-1				Anno oggetto della valutazione n												Anno successivo n+1						
	Giugno	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	settembre	
1. Individuazione linee strategiche di ASP Seneca	X																						
2. Individuazione obiettivi strategici e operativi		X																					
3. Comitati direzione per la verifica politica/tecnica ed economica degli obiettivi – negoziazione budget			X																				
4. Validazione delle schede obiettivo				X																			
5. Bilancio Annuale e pluriennale di previsione				X																			
6. Adozione del Piano della performance					X																		
7. Primo report monitoraggio								X															
8. Bilancio consuntivo								X															
9. Relazione dell'OIV sul funzionamento del sistema								X															
10. Assestamento di bilancio									X														
11. Secondo Report monitoraggio										X													
12. Terzo report monitoraggio												X											
13. Quarto report monitoraggio															X								
14. Rilevazione performance organizzativa															X								
15. Relazione dei dirigenti sulle attività svolte dall'Ufficio																X							
16. Valutazione performance individuale																	X						
17. Presentazione Relazione sulla performance all'Organo politico																			X				
18. Approvazione Relazione sulla performance Organo politico																				X			
19. Validazione Relazione sulla performance OIV																					X		
20. Erogazione premialità																						X	

14 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Esse sono previste dall'art.7 c.3, lett. b d.lgs.150/2009. Si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità e inoltre garantiscono la terzietà e imparzialità del Collegio di conciliazione. Si applicano al personale con qualifica dirigenziale, al personale incaricato di posizione organizzativa e a tutto il personale dipendente.

Procedura di conciliazione

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiederne la revisione, formulando delle osservazioni nell'apposito spazio della scheda di valutazione individuale annuale, sottoscrivendola in occasione del colloquio finale di valutazione. In questo caso il valutatore invierà al servizio Politiche del personale l'intera scheda di valutazione entro 5 gg.

L'ufficio riceve la scheda di valutazione e verificata la richiesta di revisione della stessa, la trasmette al Collegio di conciliazione. Il presidente del Collegio di conciliazione invita il valutato entro 10 gg., che può farsi assistere da persona di fiducia, a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore le ragioni della non condivisione della valutazione ricevuta.

Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Viene redatto un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale. Qualora il tentativo di conciliazione non abbia esito positivo, entro i successivi 5 giorni lavorativi il Collegio di conciliazione si pronuncia – con nota scritta e motivata – sulla corretta applicazione del sistema di valutazione da parte del valutatore.

Esito della procedura

In caso di applicazione corretta del sistema di valutazione da parte del valutatore, la valutazione è confermata. In caso di applicazione non corretta, il valutatore rivede la valutazione secondo le indicazioni espresse dal Collegio di conciliazione: egli potrà esprimere una nuova valutazione ovvero confermare, motivando, la valutazione precedente.

La presente procedura di conciliazione può essere esperita una sola volta. Essa non è tuttavia obbligatoria né esclude l'esperimento della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c.

Collegio di conciliazione

E' istituito un organo collegiale, denominato "Collegio di Conciliazione", composto da tre membri formato dal Direttore generale, dal Vice Direttore e dal Responsabile del servizio Politiche del Personale. Svolge le funzioni di Presidente il Direttore generale e in caso di assenza o impossibilità il Vice Direttore. I membri del Collegio sono tre effettivi e due supplenti individuati nel Responsabile dell'UO Minori e Famiglia e nel Responsabile del servizio Qualità e Sicurezza.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, pertanto sono di volta in volta esclusi i componenti gerarchicamente sovra ordinati ai valutati e ai valutatori.

ALLEGATI

ALLEGATO A 1 SCHEDE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO A 2 DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DI ASP SENECA