



# PROVINCIA DI VENEZIA

*Direzione Generale*

## **Progettazione generale del sistema dei controlli interni**

**febbraio 2010**

## **Indice**

<b>1. Premessa</b>	<b><i>pag. 3</i></b>
<b><i>1.1. Obiettivi generali</i></b>	<b><i>pag. 3</i></b>
<b><i>1.2. Aspetti organizzativi</i></b>	<b><i>pag. 3</i></b>
<b><i>1.3. Il quadro giuridico di riferimento</i></b>	<b><i>pag. 4</i></b>
<b><i>1.4 Le diverse tipologie dei controlli interni</i></b>	<b><i>pag. 5</i></b>
<b>2. Strumenti e modelli</b>	<b><i>pag. 9</i></b>
<b><i>2.1. Il controllo di regolarità amministrativa</i></b>	<b><i>pag.10</i></b>
<b><i>2.2. Il controllo di gestione (ciclo della performance)</i></b>	<b><i>pag.11</i></b>
<b>2.2.1. Gli strumenti del ciclo di gestione della performance</b>	<b><i>pag.11</i></b>
<b>2.2.2. Soggetti responsabili</b>	<b><i>pag.12</i></b>
<b>2.2.3. Fasi del ciclo di gestione della performance</b>	<b><i>pag.13</i></b>
<b><i>2.3. Il sistema di valutazione (cenni)</i></b>	<b><i>pag.20</i></b>
<b>2.3.1. Determinazione budget per premiare il merito</b>	<b><i>pag.21</i></b>
<b>2.3.2. Premio per performance organizzativa</b>	<b><i>pag.21</i></b>
<b>2.3.3. Premio per performance individuale</b>	<b><i>pag.22</i></b>
<b>2.3.4 Soggetti competenti e schede per la valutazione della performance individuale</b>	<b><i>pag.22</i></b>
<b>3. Conclusioni</b>	<b><i>pag.27</i></b>

## 1. Premessa

### 1.1 Obiettivi generali -

L'Amministrazione provinciale, a partire dall'esercizio 2010, intende attivare un sistema integrato di controlli interni e di ciclo di gestione della performance, come previsto dall'art. 147 del testo unico delle leggi degli enti locali 267, dalla riforma del lavoro pubblico del 2009 di cui al titolo II del D.Lgs n. 150/2009, dallo statuto provinciale e dal regolamento provinciale di contabilità .

Il sistema è finalizzato, in sintesi, a garantire la regolarità amministrativa, l'economicità della gestione e la verifica dinamica dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti, secondo le priorità e le tempistiche previste nel programma di governo e nei documenti di programmazione economico – finanziaria approvati dagli organi di governo.

Il sistema sarà articolato nei seguenti moduli:

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

Dal sistema del controllo di gestione saranno tratte le informazioni da trasmettere alla Corte dei conti secondo la vigente normativa<sup>1</sup>.

### 1.2. Aspetti organizzativi

Per realizzare il nuovo “sistema dei controlli”, la Giunta ha previsto nella macrostruttura dell'Ente, approvata con deliberazione del 22 dicembre 2009, un

---

<sup>1</sup> Art. 198-bis TUEL 267/2000 (“Comunicazione del referto.1. Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione di cui agli articoli 196, 197 e 198, la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi ai sensi di quanto previsto dall'articolo 198, anche alla Corte dei conti”). Art. 26 L. 488/1999, come modificata dall'art. 1, comma 4, del D.L.12 luglio 2004, 168 e legge di conversione 191/2004 ( 3-bis. I provvedimenti con cui le amministrazioni pubbliche deliberano di procedere in modo autonomo a singoli acquisti di beni e servizi sono trasmessi alle strutture e agli uffici preposti al controllo di gestione, per l'esercizio delle funzioni di sorveglianza e di controllo, anche ai sensi del comma 4. Il dipendente che ha sottoscritto il contratto allega allo stesso un'apposita dichiarazione con la quale attesta, ai sensi e per gli effetti degli articoli 47 e seguenti del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, e successive modifiche, il rispetto delle disposizioni contenute nel comma 3).

apposito servizio collocato nell'area della direzione generale, denominato "Sistema controlli interni e sviluppo organizzativo".

Il servizio, posto alle dirette dipendenze del segretario – direttore generale, è stato istituito nel mese di gennaio 2010 e consta attualmente di una sola unità di personale (dipendente, cat. D). Si avvale anche di una collaborazione amministrativa part-time addetta alla segreteria della direzione generale.

Con il servizio collaborerà il gruppo di lavoro intersettoriale, costituito dai dirigenti e da almeno un referente per ogni ufficio di livello dirigenziale.

Esso costituisce anche la struttura tecnica permanente di supporto all'Organismo indipendente di valutazione della performance, Nucleo di valutazione.

Il sistema, denominato "programmazione e controllo guida" dovrà essere supportato da un apposito programma informatico, e si avvarrà, per quanto riguarda i processi – procedimenti, delle attività del servizio di gestione dei flussi documentali.

### *1.3 Il quadro giuridico di riferimento.*

Per la progettazione del sistema dei controlli, è opportuno richiamare, seppure 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:

- **decreto legislativo 286/1999, sulla riforma dei controlli interni**
  - o 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 contabili.
- **decreto legislativo 267/2000, testo unico degli enti locali**
  - o art 147, sulle diverse tipologie di controlli interni;
  - o art. 169 , sul piano esecutivo di gestione;
  - o art. 175, sulle variazioni al piano esecutivo di gestione;
  - o art. 177, sulle competenze dei responsabili dei servizi;

- art. 196, sul controllo di gestione;
- art. 197, sulle modalità del controllo di gestione;
- art. 198, sul referto del controllo di gestione;
- art.198-bis, sull'obbligo di comunicazione del referto da portare alla Corte dei Conti;

- **decreto legislativo 165/2001, sul pubblico impiego**

- **decreto legislativo 150/2009, di attuazione della L. 15 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, comma 2, obiettivi e indicatori;
- art. 9 , ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale
- art. 16, norme per gli enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale
- **contratti collettivi nazionali di lavoro del comparto e dell'area della dirigenza per il personale delle regioni e delle autonomie locali**
- **statuto provinciale**
  - art. 27, sui controlli interni
- **regolamento provinciale di contabilità**
  - art. 12 , sul piano esecutivo di gestione (PEG).

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 per gli enti locali, programmazione e previsione nel sistema di bilancio, punto 40, il piano esecutivo di gestione.

Si tratta, come è evidente, di un quadro normativo complesso, da cui è possibile comunque trarre alcune conclusioni:

a) per gli enti locali, le normative richiamate costituiscono principi generali cui è obbligatorio adeguarsi;

b) nell'ambito della loro autonomia normativa, comuni e province devono definire gli strumenti e i modelli per introdurre nei loro ordinamenti le diverse tipologie di controlli interni.

#### ***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*: 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 affida 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*: serve a verificare l'efficacia, l'efficienza ed 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*: misura 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 funzionari in ordine alla realizzazione degli obiettivi fissati dagli organi di governo;

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

Come anticipato dal paragrafo precedente gli enti locali, nell'esercizio dell'autonomia normativa e organizzativa costituzionalmente garantita, 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 decreto 286/1999 e 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 modelli da utilizzare.

Scarse sono anche le indicazioni per realizzare 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, sembra possa strutturarsi come segue (come confermato anche dalle recenti prime linee – guida ANCI) :

- *programmazione strategica da parte del consiglio*, con la relazione previsionale e programmatica, degli obiettivi da realizzare nel triennio di riferimento;
- *programmazione operativa da parte della giunta*, con il piano esecutivo di gestione, degli obiettivi di gestione, in particolare: a) preventiva determinazione degli obiettivi gestionali e delle priorità, da determinare anche attraverso una negoziazione con i dirigenti interessati; b) 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) predeterminazione di parametri di misurazione dell'azione con riferimento agli obiettivi programmati;
- *programmazione operativa da parte del direttore generale* 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, in corso d'anno, nella relazione sullo stato di attuazione dei programmi e, a chiusura d'esercizio, nella relazione 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 relativo all'anno precedente

Riassumendo, per quanto riguarda il ciclo di gestione della performance, il sistema disegnato dal testo unico degli enti locali 267/2000 e perfezionato dal

decreto legislativo 150/2009, si può tradurre per gli enti locali nelle seguenti attività:

- a preventivo, un'attività degli organi politici di fissazione degli obiettivi e di assegnazione delle risorse, e di determinazione dei parametri di controllo dei risultati, di valenza triennale (Consiglio) ed annuale (Giunta e direzione generale);
- 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 sui risultati conseguiti (*performance, misurata con i report, il referto di gestione e la relazione sulla performance*);

Per il sistema di valutazione dei dirigenti, diversi riferimenti sono contenuti nei contratti di lavoro, nel decreto legislativo 165/2001 e, da ultimo, nel decreto legislativo 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 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; la 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 **entro il 31 dicembre 2010** 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 progettati per ciascuna tipologia di controlli interni.

In considerazione della complessità del sistema, questa progettazione generale sarà completata nel dettaglio in sede di realizzazione dei diversi sistemi.

L'introduzione del sistema dei controlli interni avverrà gradualmente e secondo l'ordine di priorità indicato nella seguente tabella:

tabella 1

<b>tipologia controllo</b>	<b>prodotto</b>	<b>termine finale</b>
controllo di regolarità amministrativa	progettazione esecutiva e determinazione organizzativa	31 luglio 2010
ciclo performance (controllo di gestione)	presentazione alla Giunta proposta PEG - 2010	15 aprile 2010
controllo strategico	progettazione esecutiva	31 dicembre 2010
sistema di valutazione	progettazione esecutiva	30 aprile 2010

L'introduzione del nuovo sistema prevede l'adozione, in via prioritaria, di alcuni regolamenti e atti, come da seguente tabella 2:

tabella 2

<b>tipologia documento</b>	<b>prodotto</b>	<b>Termine finale</b>
regolamento sui controlli	proposta regolamento	28 febbraio 2010
relazione su linee guida	relazione alla Giunta	28 febbraio 2010
regolamento sull'ordinamento uffici e servizi	proposta nuovo regolamento	30 aprile 2010
progettazione esecutiva ciclo performance	proposta Giunta	31 marzo 2010
nucleo di valutazione	proposta decreto nuovo organismo	30 giugno 2010

## ***2.1. Il controllo di regolarità amministrativa***

E' già in vigore nell'Ente il controllo sulle proposte di deliberazione della Giunta, che si traduce, in aggiunta ai pareri obbligatori dei responsabili dei servizi, ex art. 49 del TUEL, nella cosiddetta attestazione di conformità rilasciata, a conclusione dell'istruttoria, dal segretario generale. Mentre sulle proposte di deliberazione di competenza del Consiglio, sono previsti invece solo i pareri di regolarità tecnica e contabile.

Ad oggi, non è previsto alcun controllo sulle determinazioni adottate dai dirigenti e, in generale, sull'attività amministrativa nel suo complesso e ai relativi atti di esecuzione.

La proposta è di estendere il controllo alle determinazioni dirigenziali, con la verifica a posteriori di un campione di determinazioni adottate in un periodo di riferimento (ad esempio, quadrimestre), da selezionare in modo casuale, anche per percentuali differenziate per tipologie di atti e per anni, nonché ai relativi atti di esecuzione

Il progetto esecutivo sarà presentato entro il 31 luglio 2010, sulla base delle seguenti linee guida.

All'inizio di ogni quadrimestre e, per il primo anno, entro il mese di settembre per i primi due quadrimestri del 2010, sarà sorteggiato un campione significativo di determinazioni, che saranno soggette a verifica sulla base anche di una check list.

A conclusione della verifica, sarà predisposta una relazione generale sulle determinazioni verificate, sugli errori più comuni rilevati e sui suggerimenti formulati. La relazione sarà trasmessa al Presidente e ai signori dirigenti.

Specifiche relazioni saranno predisposte per gli atti sui quali si sono accertate criticità più rilevanti. La relazione sarà trasmessa anche alla Signora Presidente, per gli eventuali provvedimenti di competenza, nel caso dovessero emergere particolari profili di illegittimità.

Sulla base dell'esperienza del primo controllo, potranno essere organizzati corsi di formazione anche sulla tecnica di redazione degli atti o su specifiche materie settoriali, e saranno riconsiderati gli schemi degli atti più ricorrenti.

Il controllo si pone pure l'obiettivo di migliorare la scrittura, anche formale, degli atti, rendendone il contenuto di semplice e comprensibile lettura , e, per

facilitare il lavoro degli uffici, di creare una banca di schemi da utilizzare per la redazione dei provvedimenti.

Il sistema dei controlli interni prevederà, inoltre, il coordinamento delle attività con circolari e direttive e l'introduzione di procedure standardizzate.

## ***2.2. Il controllo di gestione (ciclo 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 performance, 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 pubblici (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 altri termini, le informazioni sulla performance organizzativa da quello di pianificazione e 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*, 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 (piano della performance (P.pf) ;
- *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 (R.pf.)*, infrannuale e annuale, per definire il punto di attuazione degli obiettivi strategici programmati nel P.pf.

Il sistema prevede l'utilizzazione di indicatori, 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*)

**E' da evidenziare che, per l'immediato, è prevista solo l'introduzione del ciclo di gestione della performance delle diverse strutture** e gli strumenti di misurazione degli obiettivi programmati, mentre la valutazione e misurazione dell'amministrazione nel suo complesso con "analisi comparate" è rinviata al momento in cui saranno definiti gli appositi protocolli di collaborazione previsti dai commi 5, 6 e 8 dell'art. 13 del D.Lgs 150/2009 (cfr. anche Prime linee guida dell'ANCI sull'applicazione del decreto legislativo n. 150/1999 negli enti locali).

Il modello **potrà essere arricchito da contabilità analitiche** per tutte le attività o solo per alcuni servizi, previa valutazione dei costi-benefici connessi a tali sistemi in un Ente di programmazione e pianificazione e di governo del territorio di area vasta, come quello provinciale.

### **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 (P.pf - sezione obbligatoria della RPP); a consuntivo, approva, contestualmente alla deliberazione infrannuale sugli equilibri di bilancio, lo stato di attuazione del P.pf e, con il rendiconto di gestione, la relazione sulla performance (R.pf);

- *Giunta provinciale*: a preventivo e consuntivo propone, rispettivamente, il P.pf e la relazione sulla performance; a preventivo, adotta il PEG, e, a consuntivo, 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 controllo, concomitante e finale**);
- *Direttore generale*: a preventivo, negozia le proposte con i responsabili delle strutture, le coordina e formula alla Giunta, acquisita la verifica del Nucleo di valutazione, **la proposta finale di PEG**; e, sulla base del PEG, adotta, dopo averlo negoziato con i dirigenti, il piano dettagliato degli obiettivi (**PDO**); a consuntivo, formula, acquisita la valutazione del Nucleo di valutazione, il referto di gestione e la proposta di **relazione sulla performance** alla Giunta;
- *Nucleo di valutazione*: verifica, a preventivo, la **coerenza intrinseca degli obiettivi e della loro qualificazione**, nonché la sua coerenza con il programma generale di governo, nonché come declinato nei diversi documenti di P.pf; valuta, nel corso della gestione e a consuntivo, la performance delle diverse strutture.

Compiti e responsabilità e ufficio di supporto del Nucleo di valutazione sono definiti nell'apposito regolamento sul sistema dei controlli interni. Il Nucleo si avvale del supporto della struttura permanente "servizio controlli interni e sviluppo organizzativo".

### **2.2.3. Fasi del ciclo di gestione della performance**

Il sistema di programmazione e controllo 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 **piano della performance (P.pf) per la RPP e di Piano esecutivo di gestione (PEG)**, nonché sulla base del PEG, del Piano dettagliato degli obiettivi (PDO).

Il P.pf, per il triennio di riferimento, avrà 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, avrà 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 sarà suddiviso in tante sezioni quante sono le strutture dell'organizzazione con responsabilità di risultato intermedio (staff) o finale (line).

Potranno essere previsti **PEG intersettoriali** per obiettivi comuni a più strutture organizzative.

In sintesi, con il PEG, la Provincia individuerà gli obiettivi delle diverse strutture organizzative e li assegnerà ai dirigenti, formulerà i relativi indirizzi e le direttive gestionali e definirà gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

Con il PDO, il direttore generale, sulla base del PEG, procederà 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 quelli della programmazione generale della RPP, dovranno essere:

- i. rilevanti e pertinenti (sfidanti);
- ii. specifici e misurabili (ciò che non si misura non si può controllare);
- iii. confrontabili nel tempo con i risultati precedenti, per verificare il “miglioramento continuo”;
- iv. correlati alla quantità delle risorse disponibili.

Un obiettivo, per ogni struttura, sarà dedicato alle attività di **gestione ordinaria**. In quest'obiettivo saranno incluse obbligatoriamente le attività ordinarie non collocate negli altri obiettivi (una struttura potrebbe avere, al limite, come solo obiettivo quello della gestione ordinaria).

Per ciascun obiettivo, saranno 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 che sarà messa a disposizione delle strutture.

Gli obiettivi **saranno pesati**, in relazione alla loro strategicità/complessità, su proposta del Nucleo di valutazione, dopo la verifica di coerenza, con valori differenziati per i dirigenti/ posizioni organizzative/alte professionalità e il restante personale.

Tabella 3/1 strategicità-complessità

obiettivo	strategicità min. p.	max. p.
alta	80	100
media	50	80
normale	0	50

Tabella 3/2 tipologia e peso obiettivi

Tipologia obiettivo	Dirigente valore	PO o alta professionalità valore	Personale delle cat.g valore
mantenimento (M)	0,6	0,7	0,7
ampliamento (A)	0,7	0,8	0,8
miglioramento efficacia (EC) – miglioramento efficienza (EZ) -	0,8	0,9	0,9
completamento/consolidamento	0,9	1	1
sviluppo - cambiamento	1	1	1

### *Ab) Indicatori*

Per ciascun obiettivo, dovrà essere previsto almeno un indicatore, come parametro – obiettivo e strumento di misurazione della performance, scelto, di norma, nella libreria degli indicatori opportunamente predisposta.

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

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

- indicatore tempestività pagamenti (parametro – obiettivo, pagamento entro ... gg, ai sensi della L. 69/2009 e del d.l. 78/2009);
- indicatore 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);
- indicatore di riduzione dei costi di gestione, rispetto a un periodo di riferimento e a parità di attività/servizi rsi;
- customer satisfaction degli utenti (conseguimento del giudizio medio di soddisfazione per i servizi erogati).

#### *Ac) Modelli*

Al fine di assicurare la massima omogeneità, sarà introdotto **un modello unico** di PEG e di PDO.

Il PEG prevede, per ciascuna struttura organizzativa, fino a un massimo di tre (3) obiettivi, ciascuno suddiviso in un massimo di cinque (5) attività/progetti.

Sarà prevista, inoltre, la possibilità di disarticolare con il PDO ciascun progetto/attività in più piani o sub attività (senza alcuna limitazione numerica).

Tabella n. 4 modello “PEG”

articolazione in strutture organizzative che riflettono la struttura della Provincia	direzione generale
per ogni struttura organizzativa di PEG fino a un massimo di n.3 obiettivi, di cui n. 1 necessariamente per la gestione ordinaria	ciascuna struttura organizzativa
articolazione di ciascun obiettivo fino a un massimo di n. 5 attività/progetti, dove trovano collocazione le iniziative e i progetti da realizzare da ciascuna unità organizzativa nell'anno di riferimento	ciascuna struttura organizzativa
indicatore (sintetico o unico, come parametro obiettivo e per l'attività di reporting)	ciascuna struttura organizzativa
risorse, umane (1 dipendente = 1.500 ore teoriche lavorate); finanziarie (budget), e, eventualmente, strumentali	ciascuna struttura organizzativa

Sarà assicurata la necessaria coerenza fra obiettivi, indicatori e qualificazione di strategicità/complessità e tipologia di ciascun obiettivo.

#### *Ad) Tempistica*

La proposta di P.pf sarà presentata, ogni anno, dal Direttore generale alla Giunta, unitamente agli altri documenti di programmazione economico – finanziaria (relazione previsionale; bilancio di previsione, ecc), predisposti dal servizio finanziario.

La proposta di PEG sarà presentata ogni anno dal direttore generale alla Giunta entro il **termine di deposito del bilancio di previsione per l'esame del Consiglio e, comunque, non oltre il 31 dicembre, 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, e, comunque, 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 dovrà verificare costantemente lo stato di attuazione degli obiettivi.

In ogni caso, provvederà, 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* (o eliminare) progetti/attività non considerati nel documento iniziale;
- ii. aggiornare il *PEG* con i risultati riportati nel referto di gestione e nella relazione di performance dell'anno precedente;
- iii. introdurre nel *PEG* modifiche correttive/migliorative per recuperare li scostamenti registrati.

Le modifiche possono riguardare ciascuno degli elementi di cui si compone il documento (obiettivo; attività, sub attività; indicatori; risorse) – ed essere correttive, migliorative o ampliative.

Le modifiche saranno coordinate dal direttore generale e, se riguardano gli obiettivi, le attività, gli indicatori, o le dotazioni finanziarie, sottoposte all'esame della Giunta, previa verifica del Nucleo. La Giunta adotta, di norma, le sue

determinazioni entro il 31 luglio, il 15 ottobre e il 15 dicembre di ciascun anno, fermi restando le variazioni contabili conseguenti a quelle di bilancio.

Le modifiche saranno approvate direttamente dal Direttore se relative solo ad elementi del PDO.

### *C) fase finale (3° fase )*

Ciascun dirigente sarà tenuto a presentare al direttore generale il **report**, intermedio e finale, dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati.

Il direttore generale procederà a redigere il **referto sulla gestione**, e la proposta di **“relazione sulla performance” (R.pf)**, 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 sottoporrà il referto sulla gestione all'esame del Nucleo di valutazione, che lo verificherà ai fini della successiva approvazione da parte della Giunta. Il direttore propone, acquisito il parere del Nucleo di valutazione, la proposta di R.pf alla Giunta.

#### *Ca) Report intermedio e finale: modello e tempistica*

Ai fini di assicurare l'omogeneità con i documenti di programmazione e controllo, ciascuna struttura utilizzerà lo stesso modello di report.

**Il referto intermedio**, elaborato dal direttore generale sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, sarà sottoposto all'esame del Nucleo di valutazione. Nella fase intermedia, la verifica potrà essere limitata ad un campione di report. La Giunta esaminerà il referto, in tempo utile per adottare le modifiche al PEG entro il 31 luglio.

**Il referto finale**, elaborato dal direttore generale sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, sarà sottoposto all'esame del Nucleo di valutazione.

**La Giunta** approva il referto entro il 31 marzo di ciascun anno.

Tabella 5 report - tempistica

strumenti	soggetti responsabili	tempistica	
		report intermedio (per il periodo 1 gennaio - 15 giugno )	report finale (anno successivo a quello di riferimento)
redazione report settoriali	ciascuna struttura	15 giugno	20 gennaio
redazione referto	direzione generale	30 giugno	15 febbraio
verifica	Nucleo di valutazione	15 luglio	28 febbraio
esame	Giunta	31 luglio	31 marzo

La tabella che segue riassume, per ciascuna fase del ciclo di gestione della performance, le attività e i soggetti responsabili delle azioni.

Tabella 6 - sintesi soggetti e attività del ciclo di gestione della performance

soggetti	attività			supporto
	Fase preventiva	Fase intermedia	Fase finale	
<b>Dirigenti</b>	predispongono proposte settoriali	formulano proposte di modifica	redigono report	servizio controlli interni - sviluppo organizzativo e gruppo intersettoriale
<b>Direttore generale</b>	coordina proposte e formula proposta di P.pf e di PEG	coordina proposte e formula proposta di modifica del P.pf	coordina report e redige referto	
<b>Nucleo di valutazione</b>	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e coerenza con programmazione generale	verifica coerenza modifiche	verifica la performance e esamina il referto finale (referto e relazione finale sulla performance)	

<b>Giunta</b>	approva proposta P.pf approva PEG	approva modifiche P.pf approva modifiche PEG	approva proposta relazione finale sulla performance (R.pf)
<b>Consiglio</b>	approva unitamente bilancio P.pf	approva relazione intermedia R.pf unitamente a deliberazione sugli equilibri	approva unitamente a R.pf rendiconto di gestione

### 2.3. Il sistema di valutazione (cenni)

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

Il sistema di valutazione prenderà in considerazione:

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso (strategicità /complessità/tipologia) degli obiettivi assegnati (v. tabella 3),

e si baserà su due/tre fattori di valutazione:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura o di gruppo (*performance organizzativa*);
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati;
- c. competenze organizzative (*performance individuale*).

Per i dirigenti, si aggiungerà, ai suddetti fattori quello relativo alla capacità di valutazione del personale della struttura diretta.

A ciascun dei suddetti parametri sarà assegnato un "peso", come nella seguente tabella, da definirsi in sede di contrattazione con le OO.SS.:

**Tabella n. 7 "peso parametri di performance"**

Fattore di valutazione	Dirigenti	PO/Alte	Personale delle
------------------------	-----------	---------	-----------------

		professionalità	categorie
grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e/o individuali	?	?	?
competenze professionali/manageriali	?	?	?
Capacità di valutazione del personale		=====	=====

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

### 2.3.1 Determinazione budget per premiare il merito

Il **budget** per il sistema premiante sarà diverso per dirigenti, P.O. e alte professionalità e per il restante personale, secondo quanto previsto dalla contrattazione nazionale e/o da quella decentrata

Il budget per il personale delle categorie sarà differenziato per ciascuna struttura con riferimento al numero dei dipendenti, al loro inquadramento economico e al valore degli obiettivi di struttura.

L'importo potrà essere **suddiviso** in due parti, l'una destinata al premio collegato alla performance organizzativa e l'altra al premio per la performance individuale. In alternativa tutti i parametri saranno presi in considerazione per la valutazione complessiva.

### 2.3.2. Premio per performance organizzativa

I dati per definire la performance organizzativa di ciascuna struttura sono tratti dal referto sui risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati con il PEG

Il grado di raggiungimento degli obiettivi peserà in modo differenziato a seconda del ruolo del personale, come evidenziato, in modo indicativo, nella sotto indicata tabella.

Tabella n. 8 “% raggiungimento obiettivi”

% raggiungimento	dirigenti	PO/AP	altro personale
------------------	-----------	-------	-----------------

<b>obiettivi</b>			
grado = 100%	100	100	100
90% ≤ grado < 100%	90	95	100
80% ≤ grado < 90%	70	85	95
grado < 80%	0	70	85
Grado < 70	0	60	70
Grado ≤ 60	0	0	0

A ciascun dipendente saranno assegnati due coefficienti:

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

In sintesi, gli elementi che influenzeranno l'ammontare del premio per la performance organizzativa sono: la qualificazione degli obiettivi (v. tabella 3); il coefficiente assegnato per la posizione economica (coefficiente economico); l'impegno orario nell'obiettivo considerato (coefficiente orario) e il grado di raggiungimento del risultato (v. tabella 8 in questo §).

### **2.3.3. Premio per performance individuale**

L'attribuzione del punteggio relativo alla performance individuale avverrà con apposite schede di valutazione, nel rispetto di quanto previsto dalla contrattazione.

Potrà essere prevista la distribuzione di parte del fondo ai soli dirigenti/posizioni organizzative/personale, massimo “n %”, con valutazioni superiori alla media nella valutazione qualitativa (**fascia di eccellenza**).

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.

Potranno essere previsti premi per eccellenze, progetti innovativi o per risparmi di gestione, da destinare a singoli e gruppi di dipendenti.

### **2.3.4 Soggetti competenti e schede per la valutazione della performance individuale**

La valutazione individuale sarà **effettuata** dal Nucleo di valutazione, su proposta del direttore generale per i dirigenti, e dai dirigenti per il restante personale.

La valutazione delle “competenze individuali” sarà effettuata **a mezzo di 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 inserito 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 operativi (operai, centralinisti; personale addetto ai servizi generali, ecc (**scheda C**).

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

Ogni parametro di valutazione potrà 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 saranno decisi, all'inizio del periodo di valutazione dal direttore generale per i dirigenti, e da questi ultimi per quadri e personale della struttura diretta, e saranno 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.

Potranno essere introdotte forme conciliative o di verifica della valutazione effettuata dai dirigenti.

## Esempi di schede A, B e C per la valutazione individuale

### SCHEDA A) – ruolo manager

<p><b>ruolo direzionale</b></p>	<p>capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- scegliere le priorità</li> <li>- programmare e controllare le scadenze, la qualità ed i costi</li>   <li>- prendere decisioni e assumersi responsabilità</li> </ul>	<p>programmazione e controllo</p> <p>programmazione di tempi e risorse</p> <p>controllo dei costi e della qualità (efficienza / efficacia)</p>	<p>peso teorico</p> <p>25%</p>	<p>negoziato</p> <p>%</p>
<p><b>gestione risorse umane</b></p>	<p>capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coinvolgere, motivare e far crescere i collaboratori</li> <li>- valutare e creare una buona percezione di benessere organizzativo</li> </ul>	<p>gestione ordinaria del personale: coinvolgimento</p> <p>gestione straordinaria del personale: investire sul personale, irrobustire la struttura organizzativa nel medio - lungo periodo</p>	<p>25,00%</p>	<p>%</p>

<b>organizzazione</b>	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  - realizzare microriorganizzazioni  - partecipare attivamente alle macroriorganizzazioni  gestire le emergenze	25,00%	%
<b>qualità del servizio</b>	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 prodotti (affidabilità)	25,00%	%

**scheda b) ruolo professional**

<b>preparazione tecnica</b>	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	peso teorico  25%  25,00%	negoziato  %
<b>responsabilità</b>	capacità di: - accettare e assumere impegni che assicurano alti livelli di efficienza - portare a termine gli impegni nei	disponibilità ad assumere lavori impegnativi  affidabilità nel portarli a compimento	25,00%	%

	tempi stabiliti - farsi carico delle problematiche e dei rischi conseguenti agli impegni assunti			
<b>decisioni e soluzione dei problemi</b>	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	25,00 %	%
<b>apporto alla qualità del servizio</b>	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 prodotti (affidabilità)	25,00 %	%

scheda c – ruolo assistente

<b>iniziativa</b>	capacità di: - capire le situazioni -  - attivarsi anche se non sollecitati per anticipare e risolvere problemi	25%	%
<b>affidabilità</b>	capacità - di assicurare output precisi e certi che attenuano il controllo - di fornire prodotti che evitano rilavorazioni e alimentano la fiducia	25,00%	%
<b>flessibilità</b>	capacità e disponibilità ad agire con polivalenza su più compiti per assicurare flessibilità operativa	25,00%	%

<b>orientamento alla qualità</b>	capacità di: - agire con spirito di servizio - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori esterni o interni	25,00%	%
----------------------------------	--	--------	---

### **3. Conclusioni**

Come già ricordato, il sistema dei controlli progettato è modulare e sarà introdotto con gradualità.

Il presente documento potrà essere modificato in relazione ai risultati delle progettazioni di dettaglio dei singoli moduli.

Un apposito corso di formazione consentirà di supportare l'avvio del ciclo di gestione della performance.

Giuseppe Panassidi