

**Allegato n. 1
alla deliberazione del Commissario Straordinario
nell'esercizio dei poteri della Giunta
n. 59 del 28/8/2012**

**Documento approvato
dal Nucleo Tecnico di Valutazione
con verbale n. 5 in data 1 luglio 2011
Il Segretario Generale
Dott. Pasquale Bitonto**

IL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT DELLA PROVINCIA DI ANCONA

Adeguamento dell'ordinamento della Provincia di Ancona alle disposizioni del D.Lgs. 27/10/2009 n. 150, "Attuazione della legge 4/3/2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Regolamento collegato al regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e della struttura organizzativa della Provincia di Ancona

Il presente regolamento:

- **è stato redatto dal Segretario Generale, dott. Pasquale Bitonto, nel mese di maggio 2011;**
- **è stato approvato come proposta, ai fini dell'avvio dell'iter di approvazione e validazione, dal Nucleo tecnico di valutazione con verbale n. 5 in data 1 luglio 2011**

TITOLO I.....	6
PRINCIPI GENERALI.....	6
<i>Art. 1</i>	<i>6</i>
<i>Adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009</i>	<i>6</i>
<i>Art. 2</i>	<i>7</i>
<i>Norme di diretta applicazione.....</i>	<i>7</i>
<i>Art. 3</i>	<i>9</i>
<i>Adeguamento alle norme contenenti principi generali dell'ordinamento.</i>	<i>9</i>
<i>Art. 4</i>	<i>12</i>
<i>Recepimento disposizioni normative non obbligatorie</i>	<i>12</i>
TITOLO II	14
IL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT DELLA PROVINCIA DI ANCONA	14
<i>Art. 5</i>	<i>14</i>
<i>Performance e Sistema di Performance Management</i>	<i>14</i>
<i>Art. 6</i>	<i>15</i>
<i>L'articolazione del Sistema di Performance Management</i>	<i>15</i>
<i>Art.7</i>	<i>16</i>
<i>Le finalità del Sistema di Performance Management</i>	<i>16</i>
<i>Art. 8.</i>	<i>17</i>
<i>Ciclo di gestione della performance</i>	<i>17</i>
<i>Art. 9</i>	<i>19</i>
<i>Ciclo di gestione della performance. Finalità.....</i>	<i>19</i>
<i>Art. 10</i>	<i>20</i>
<i>Arco temporale del Ciclo della performance.....</i>	<i>20</i>
<i>Art. 11</i>	<i>21</i>
<i>Gradualità nell'inserimento del Ciclo di gestione della performance nell'ordinamento organizzativo dell'Ente.</i>	<i>21</i>
<i>Art. 12</i>	<i>21</i>
<i>Dagli strumenti di valutazione in uso all'introduzione del Ciclo di gestione della performance.</i>	<i>21</i>
<i>Art. 13</i>	<i>22</i>
<i>Dal livello strategico al livello operativo: gli strumenti in uso</i>	<i>22</i>
<i>Art. 14</i>	<i>23</i>
<i>Dagli strumenti fondamentali del sistema attuale alla definizione del Ciclo di gestione della performance</i>	<i>23</i>
<i>Art. 15</i>	<i>28</i>
<i>Sistema integrato di pianificazione e controllo.....</i>	<i>28</i>
<i>Art. 16</i>	<i>31</i>
<i>Le fasi del Ciclo di gestione della performance</i>	<i>31</i>
TITOLO III.....	33
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	33
(S.MI.VA.P.).....	33
<i>Art. 17</i>	<i>33</i>
<i>Oggetto e finalità</i>	<i>33</i>
<i>Art. 18</i>	<i>33</i>
<i>Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo</i>	<i>33</i>
<i>Art. 19</i>	<i>34</i>
<i>Gli attori.....</i>	<i>34</i>
<i>Art. 20</i>	<i>35</i>
<i>Organi di indirizzo politico.....</i>	<i>35</i>

Art. 21	35
<i>Organi di vertice Amministrativo</i>	35
Art. 22	36
<i>Nucleo indipendente di valutazione delle performance (N.I.Va.P.)</i>	36
Art. 23	36
<i>I Direttori di Dipartimento ed i Dirigenti</i>	36
Art. 24	37
<i>Personale dipendente</i>	37
Art. 25	37
<i>Attori esterni del modello di governance della Provincia</i>	37
Art. 26	37
<i>Istituzione del Nucleo Indipendente di Valutazione delle Performance</i>	37
Art. 27	38
<i>Definizione e composizione</i>	38
Art. 28.	38
<i>Nomina, durata, cessazione e revoca</i>	38
Art. 29	39
<i>Requisiti</i>	39
Art. 30	39
<i>Incompatibilità</i>	39
Art. 31	40
<i>Struttura tecnica di supporto del N.I.Va.P.</i>	40
Art. 32	41
<i>Collocazione organizzativa</i>	41
Art. 33	41
<i>Tipologia di funzioni</i>	41
Art. 34	41
<i>Funzioni propositive e di supporto metodologico</i>	41
Art. 35	42
<i>Funzioni di verifica, garanzia e certificazione</i>	42
Art. 36	43
<i>Convocazione e ordine del giorno</i>	43
Art. 37	43
<i>Validità delle riunioni e decisioni</i>	43
Art. 38	43
<i>Oneri finanziari</i>	43

TITOLO IV 45

GLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLE PERFORMANCE 45

Art. 39	45
<i>Strumenti per l'attuazione del Ciclo di gestione della performance</i>	45
Art. 40	45
<i>Il Piano della performance. Caratteristiche</i>	45
Art. 41	46
<i>Gli obiettivi</i>	46
Art. 42	47
<i>Gli indicatori quantitativi e qualitativi</i>	47
Art. 43	47
<i>Definizione e finalità</i>	47
Art. 44	48
<i>La rappresentazione della performance</i>	48
Art. 45	48
<i>Principi e contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione</i>	48
Art. 46	49

<i>La valutazione delle performance organizzativa e individuale</i>	49
SEZIONE I.....	50
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	50
Art. 47.....	50
<i>La performance organizzativa</i>	50
Art. 48.....	51
<i>Misurazione della performance organizzativa</i>	51
Art.49.....	52
<i>Finalità della misurazione della performance organizzativa</i>	52
SEZIONE II.....	54
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	54
Art. 50.....	54
<i>La performance individuale</i>	54
Art. 51.....	55
<i>Misurazione della performance individuale</i>	55
Art. 52.....	55
<i>La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti</i>	55
Art. 53.....	56
<i>La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente</i>	56
Art. 54.....	56
<i>Finalità della misurazione e valutazione a livello individuale.</i>	56
Art. 55.....	58
<i>L'attività di monitoraggio in corso di esercizio</i>	58
Art. 56.....	59
<i>La Relazione consuntiva sulla performance</i>	59
Art. 57.....	60
<i>Procedure di conciliazione</i>	60
Art. 58.....	61
<i>Finalità della relazione sulla performance</i>	61

TITOLO V..... 62

IL SISTEMA DELLA PREMIALITA' 62

Art. 59.....	62
<i>Il Sistema di incentivazione. Definizione e finalità</i>	62
Art. 60.....	63
<i>Strumenti di incentivazione monetaria e organizzativa</i>	63
Art. 61.....	64
<i>Premi annuali sui risultati della performance</i>	64
Art. 62.....	64
<i>Bonus annuale delle eccellenze</i>	64
Art. 63.....	65
<i>Premio annuale per l'innovazione</i>	65
Art. 64.....	65
<i>Premio di efficienza</i>	65
Art. 65.....	66
<i>Progressioni economiche orizzontali</i>	66
Art. 66.....	67
<i>Progressioni di carriera (ex progressioni verticali)</i>	67
Art. 67.....	68
<i>Disciplina delle progressioni di carriera</i>	68
Art. 68.....	69
<i>Attribuzione di incarichi e responsabilità</i>	69
Art. 69.....	69
<i>Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale</i>	69
Art. 70.....	69

<i>Definizione delle risorse per finanziare gli istituti della premialità</i>	69
TITOLO VI	72
SISTEMA DI TRASPARENZA E INTEGRITA'	72
<i>Art. 71</i>	72
<i>Definizione e finalità</i>	72
<i>Art. 72</i>	73
<i>Adempimenti connessi al sistema della trasparenza</i>	73
<i>Art. 73</i>	77
<i>Coinvolgimento degli stakeholder</i>	77
<i>Art. 74</i>	77
<i>Adesione all'Osservatorio nazionale delle Province d'Italia</i>	77
<i>Art. 75</i>	78
<i>Cultura dell'integrità</i>	78
<i>Art. 76</i>	79
<i>Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i>	79
TITOLO VII:	80
NORME FINALI E TRANSITORIE	80
<i>Art. 77</i>	80
<i>Le relazioni sindacali</i>	80
<i>Art. 78</i>	80
<i>La contrattazione collettiva integrativa</i>	80
<i>Art. 79</i>	80
<i>La tempistica per l'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009</i>	80
<i>Art. 80</i>	80
<i>Disposizione transitoria</i>	80
<i>Art. 81</i>	81
<i>Validazione del regolamento</i>	81

TITOLO I
PRINCIPI GENERALI

Art. 1

Adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009

1. Il presente regolamento, collegato al regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e della struttura organizzativa della Provincia di Ancona, viene adottato in adeguamento e in applicazione delle disposizioni del D.Lgs. 27/10/2009 n. 150, "Attuazione della legge 4/3/2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

2. Esso, inoltre, tiene conto delle disposizioni contenute negli artt. 16 e 31, nonché 74 del D.Lgs. n. 150/2009 contenenti:

a) **norme di diretta e immediata applicazione** (articoli 11, commi 1 e 3, da 28 a 30, da 33 a 36, 54, 57, 61, 62, comma 1, 64, 65, 66, 68, 69 e 73, commi 1 e 3);

b) **norme recanti principi cui gli Enti devono adeguare i propri regolamenti** (articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9, 15, comma 1, 17, comma 2, 18, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26, 27, comma 1, e l'articolo 62, commi 1-bis e 1-ter).

Viene, altresì, **integrato** da alcune disposizioni contenute in ulteriori norme del D.Lgs. n. 150/2009, **non obbligatorie per gli enti locali**, ma che l'Ente ha ritenuto di recepire adattandole alle proprie peculiari esigenze.

3. Il presente adeguamento, nell'ambito dell'autonomia organizzativa e regolamentare riconosciuta all'Ente dagli artt. 7 e 89 del D.Lgs. n. 267/2000, (di seguito denominato TUEL) viene effettuato sulla base dei seguenti documenti:

a) documento ANCI, riedizione del documento Linee Guida 5 "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance" nel testo definitivo elaborato a seguito del recepimento delle indicazioni e delle osservazioni formulate in proposito dalla CiVIT in materia di Ciclo della performance con deliberazione n. 121/2010, Progetto Performance & Merito;

b) documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", Progetto Performance & Merito;

c) documento ANCI, Linee Guida 3 "L'organismo indipendente di valutazione negli enti locali: le prime indicazioni dell'ANCI", Progetto Performance & Merito;

d) linee guida su Trasparenza e Performance nelle Province italiane elaborate dall'UPI nazionale (Unione delle Province d'Italia);

e) delle seguenti deliberazioni della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito denominata CiVIT):

- Delibera n. 88/2010 - Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 109);

- Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- Delibera n. 105/2010 (integrata dalla correzione apportata in data 11 novembre 2010) - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- Delibera n. 112/2010 – Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- Delibera n. 114/2010 - Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- Delibera n. 121/2010 - Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto “L’applicazione del Decreto legislativo n.150/2009 negli Enti Locali: le Linee guida dell’ANCI in materia di Ciclo della Performance”;
- Delibera n. 6/2011 in tema di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del d. lgs. n. 150/2009 agli enti territoriali e alle amministrazioni del Servizio sanitario nazionale in caso di mancato adeguamento dell’ordinamento entro il 31 dicembre 2010.

Art. 2

Norme di diretta applicazione

1. La Provincia adegua il proprio ordinamento ed ispira la propria organizzazione ai seguenti **principi di diretta applicazione per gli Enti locali:**¹

a) trasparenza: è intesa come accessibilità totale al fine di garantire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. e viene attuata mediante la pubblicazione sul sito istituzionale dell’Ente di ogni informazione concernente: l’organizzazione amministrativa; gli indicatori relativi alla gestione e all’impiego delle risorse umane e finanziarie per il perseguimento delle funzioni istituzionali; ogni fase del Ciclo di gestione della performance; i risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi deputati (art. 11, commi 1 e 3, del D.Lgs. 150/2009);

b) qualità dei servizi pubblici: è intesa quale perseguimento di standard di qualità dei servizi pubblici, da definire con atti di indirizzo e coordinamento adottati d’intesa con la Conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, da misurare con criteri da definire preventivamente e da pubblicizzare anche a tutela degli utenti (art. 28 del D.Lgs. 150/2009);

c) inderogabilità da parte della contrattazione collettiva delle norme contenute nel Titolo III del D. Lgs. N. 150/2009: “Merito e premi” e loro inserimento di diritto nei contratti collettivi ai sensi e per gli effetti degli articoli 1339 e 1419, secondo comma, del codice civile (art. 29 del D.Lgs. 150/2009);

¹ In quanto rientranti nella potestà legislativa esclusiva esercitata dallo Stato ai sensi dell’art. 117, comma 2, lettere l) (ordinamento civile) ed m) (livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale) della Costituzione.

d) abrogazione di alcune norme del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 concernenti le strutture che effettuano il controllo di gestione, la valutazione dei dirigenti e il controllo strategico (art. 30 del D.Lgs. 150/2009);

e) carattere imperativo delle disposizioni contenute nel D. Lgs. N. 165/2001 con la conseguente nullità di eventuali discipline che dispongano in senso contrario o derogatorio; sottrazione al C.C.N.L. in ipotesi tassative dell'esclusività nell'attribuzione dei trattamenti economici nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa; ripartizione dei premi annuali connessi al trattamento accessorio in base alla graduatoria di performance; nullità delle disposizioni contrattuali che dispongano in violazione di norme imperative o dei limiti della contrattazione collettiva con l'automatica sostituzione delle clausole nulle con norme imperative ai sensi degli artt. 1339 e 1419, 2° comma, codice civile (art. 33 del D.Lgs. 150/2009);

f) esclusività dei poteri dei dirigenti nell'esercizio delle competenze gestionali in materia di rapporti di lavoro con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatta salva la sola informazione ai sindacati (art. 34, comma 1, lett. a) del D.Lgs. 150/2009);

g) apporto dei dirigenti all'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale e dei suoi aggiornamenti (art. 35 del D.Lgs. 150/2009);

h) esclusione della partecipazione sindacale dagli ambiti delle prerogative dirigenziali **in materia di micro-organizzazione e gestione del rapporto di lavoro** (art. 36 del D.Lgs. 150/2009);

i) limitazione dell'ambito della contrattazione collettiva che, se prima si svolgeva "su tutte le materie relative al rapporto di lavoro ed alle relazioni sindacali", oggi è più limitata in quanto "determina i diritti e gli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, nonché le materie relative alle relazioni sindacali", escludendo dalla contrattazione collettiva le materie attinenti all'organizzazione degli uffici, quelle afferenti alle prerogative dirigenziali, la materia del conferimento e della revoca degli incarichi dirigenziali. In alcune materie (quelle relative alle sanzioni disciplinari, alla valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, della mobilità e delle progressioni economiche), la contrattazione collettiva è consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge. La contrattazione collettiva integrativa deve assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance e a tale finalità deve destinare al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato (art. 54 del D.Lgs. 150/2009);

j) sostituzione della produttività con la performance attribuendo ai CC.CC.NN.LL. il compito di definire trattamenti economici accessori collegati alla performance individuale, alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Ente, nonché all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute (art. 57, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 150/2009);

k) interpretazione autentica dei contratti collettivi: all'accordo di interpretazione autentica dei contratti collettivi viene aggiunta la possibilità che il parere del Presidente del Consiglio dei Ministri venga espresso tramite il Ministro per la pubblica amministrazione e

l'innovazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze (art. 61 del D.Lgs. 150/2009);

l) mansioni superiori: viene precisata la disciplina delle mansioni (art. 62, comma 1, del D.Lgs. 150/2009);

m) rappresentatività sindacale (art. 64, comma 1, del D.Lgs. 150/2009);

n) adeguamento ed efficacia dei contratti collettivi vigenti: viene imposto l'obbligo di adeguare i contratti collettivi vigenti pena la perdita di efficacia dall'1 gennaio 2011 (art. 65 del D.Lgs. 150/2009);

o) abrogazione di norme (art. 66 del D.Lgs. 150/2009);

p) responsabilità, codice disciplinare e procedure di conciliazione: viene precisato il carattere imperativo delle norme relative (art. 68 del D.Lgs. 150/2009);

q) disposizioni relative al procedimento disciplinare (art. 69 del D.Lgs. 150/2009);

r) divieto di impugnazione di sanzioni disciplinari davanti ai collegi arbitrali di disciplina (art. 73 del D.Lgs. 150/2009).

Art. 3

Adeguamento alle norme contenenti principi generali dell'ordinamento.

1. La Provincia adegua il proprio ordinamento ai seguenti **principi generali dell'ordinamento** contenuti nelle norme indicate all'art. 74, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009:

a) **misurazione e valutazione della performance:** la **performance** va misurata tramite **indicatori**² e valutata tramite **sistema** al fine del **miglioramento della qualità dei servizi** offerti dall'amministrazione nonché per promuovere la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle strutture organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento (art. 3, comma 1, del D.Lgs. 150/2009);

b) **misurazione e valutazione della performance partendo dal livello macro e scendendo verso il livello micro definendo i livelli di performance:** all'amministrazione nel suo complesso, alle strutture organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti (art. 3, comma 2, del D.Lgs. 150/2009);

c) **trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance** (art. 3, comma 3, del D.Lgs. 150/2009);

d) **rilevanza della performance organizzativa e individuale** : eliminazione dei sistemi di valutazione autoreferenziali in quanto il sistema deve essere proiettato verso la tutela

² CiVIT, delibera n. 112/2010, *Indicatore* indica lo "Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto (ad es., attività, processi, ecc.)". (Cfr. Parole chiave delibere CiVIT aggiornato al 28/12/2010).

degli interessati ai servizi erogati e quindi alla tutela degli stakeholder³ (art. 3, comma 4, del D.Lgs. 150/2009);

e) **stretta connessione tra merito e premialità** da una parte (quale condicio sine qua non) e premi legati alla performance e alla meritocrazia (art. 3, comma 5, del D.Lgs. 150/2009);

f) **introduzione del Ciclo di gestione della performance** coerentemente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e sua standardizzazione in una serie predeterminata di fasi (art. 4 del D.Lgs. 150/2009);

g) **definizione e caratteristiche degli obiettivi programmati** e sviluppati in modo coordinato con gli strumenti di programmazione (art. 5, comma 2, del D.Lgs. 150/2009);

h) **obbligatorietà del Sistema di misurazione e valutazione della performance (S.Mi.Va.P.)** da adottarsi con atto provvedimentale previa concertazione con le OO.SS. e non già con atto datoriale di diritto privato. Il sistema viene delineato con predeterminazione delle fasi, dei tempi, delle modalità, dei soggetti e delle responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto e con l'individuazione di procedure di conciliazione e con modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7 del D.Lgs. 150/2009);

i) **misurazione e valutazione della performance individuale collegata alla persona e strutturata su 2 livelli**: il primo riguarda la performance dei dirigenti e il secondo la performance del personale di qualifica non dirigenziale. La valutazione della performance individuale dovrà risentire inevitabilmente della valutazione della performance organizzativa collegata alla struttura di preposizione⁴ (art. 9 del D.Lgs. 150/2009);

³ L'espressione *stakeholder* viene dall'inglese e nasce dalla fusione di due termini: "stake" ovvero posta e "holder" ovvero colui che regge, che porta.

Il termine viene usato per intendere i portatori di interessi, cioè tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati alle vicende aziendali: azionisti, finanziatori, amministratori, dipendenti, clienti, fornitori, pubblica amministrazione, opinione pubblica, ecc.

Nel linguaggio specialistico gli *stakeholder* sono i soggetti che hanno un interesse nei confronti di un'organizzazione e che con il loro comportamento possono influenzarne l'attività.

La CiVIT dà dello *stakeholder* (o portatore di interessi) la seguente definizione:

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

Essendo gli *stakeholder* tutti i soggetti che detengono un interesse (in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'Amministrazione), essi sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'Amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano della performance. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano della performance è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. “mappatura degli stakeholder”. Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali)”. Cfr. CiVIT, delibera n. 112/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Allegato al Piano della performance “TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE”.

⁴ Anche se la norma dell'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 “*Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*” non figura tra quelle disposizioni indicate all'art. 74, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009 contenenti principi generali a cui gli enti devono adeguarsi, va comunque osservato che la performance organizzativa si trova

j) **responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo**: il sistema si incentra sul ruolo di responsabile dell'organo di indirizzo politico-amministrativo a cui compete promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità (art. 15, comma 1, del D.Lgs. 150/2009);

k) **invarianza della spesa nell'applicazione del Titolo II " Merito e Premi"** (art. 17, comma 2, del D.Lgs. 150/2009);

l) **criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**: viene fatto divieto di distribuire in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi, incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati; il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale devono essere promossi anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche (art. 18 del D.Lgs. 150/2009);

m) **sistemi premianti**: rientrano tra i sistemi premianti previsti dall'art. 20 del D. Lgs. n. 150/2009 i seguenti che hanno natura di principio generale:

- **progressioni economiche**: si ufficializzano quali principi base per le progressioni economiche la selettività e la definizione che le progressioni spettano ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione (art. 23 del D.Lgs. 150/2009);
- **progressioni di carriera (ex progressioni verticali)**: la disciplina viene estrapolata dalla fonte contrattuale e le regole vengono dettate direttamente dalla fonte legislativa stabilendo espressamente l'obbligatorietà del concorso pubblico; la possibilità di riservare al personale interno, nell'ambito della procedura concorsuale, una percentuale di posti non superiore al 50% di quelli messi a concorso; l'obbligo di possedere il titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno anche per il personale interno (art. 24 del D.Lgs. 150/2009);
- **attribuzione di incarichi e responsabilità**: si stabilisce il principio che per l'assegnazione di incarichi e responsabilità all'interno dell'ente di appartenenza, secondo criteri oggettivi e pubblici, costituisce criterio la professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione (art. 25 del D.Lgs. 150/2009);
- **accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**: nell'ottica di incentivare il merito e la premialità viene previsto, quale principio generale di adeguamento, la possibilità per gli enti locali di promuovere l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali (art. 26 del D.Lgs. 150/2009);
- **premio di efficienza**: è l'unico elemento innovativo che potrà essere finanziato dal Fondo ex art. 15 del C.C.N.L. 1/4/1999 in quanto, al comma 1 dell'art. 27 del D.Lgs. n. 150/2009, vi è un chiaro riferimento alla contrattazione collettiva integrativa. La norma consente di utilizzare una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni; di questa "economia" dei costi di funzionamento una parte, in misura fino a due terzi, è destinata a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua (un terzo) ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa (art. 27 del D.Lgs. 150/2009);

n) **articolazione in almeno tre distinte aree funzionali ai fini dell'inquadramento del personale con la previsione che:**

abbinata alla performance individuale nell'art. 3, comma 4, nell'art. 4, comma 2, lett. d), nell'art. 7, comma 1, nell'art. 18, comma 1 e nell'art. 57, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 150/2009.

- all'interno di ciascuna di esse si progredisce secondo principi di selettività, in funzione delle qualità culturali e professionali, dell'attività svolta e dei risultati conseguiti (**progressioni orizzontali** – art. 23 del D.Lgs. 150/2009);
- per il passaggio da un'area all'altra è previsto il concorso pubblico, ferma restando la possibilità per l'amministrazione di destinare al personale interno, una riserva di posti comunque non superiore al 50 per cento di quelli messi a concorso, ma solo se in possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno (**progressioni di carriera -ex progressioni verticali-** art. 24 del D.Lgs. 150/2009);
- valorizzazione della valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni che costituisce titolo **rilevante** ai fini della progressione economica e ai fini dell'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore⁵;
- per l'accesso alle posizioni economiche apicali nell'ambito delle aree funzionali è definita una quota nel limite complessivo del 50 per cento da riservare a concorso pubblico (art. 52, comma 1 ter, del D. Lgs. n. 165/2001 come modificato dall'art. 62 del D.Lgs. 150/2009).

Art. 4

Recepimento disposizioni normative non obbligatorie

1..La Provincia integra le disposizioni di immediata applicazione e i principi generali di adeguamento contenuti nel D.Lgs. n. 150/2009 di cui ai precedenti artt. 2 e 3, mediante il **recepimento delle disposizioni residue non obbligatorie per gli enti locali ma a cui ritiene parzialmente di adeguarsi**, riconoscendone l'importanza, con adattamento alle specifiche esigenze dell'Ente e che di seguito si riportano:

- a) **monitoraggio della performance** (art. 6 del D.Lgs. n. 150/2009);
- b) **ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa** (art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009);⁶
- c) **piano della performance e relazione sulla performance** (art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009);
- d) **sistema di trasparenza e integrità riferito al contenuto minimo degli atti da pubblicarsi sul sito istituzionale dell'ente**⁷ (art. 11, comma 8, del D.Lgs. n. 150/2009)

⁵ Art. 52, comma 1 bis del D.Lgs. n. 165/2001 come introdotto dall'art. 62 del D.Lgs. n. 150/2009. Vedi successiva nota 122.

⁶ Vedi nota 4

⁷ La CiVIT con delibere n. 88/2010 e 105/2010 ha definito come segue la **trasparenza**: “La trasparenza “è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)” (articolo 11, comma 1). L'accessibilità totale presuppone, invece, l'accesso da parte dell'intera collettività a tutte le “informazioni pubbliche”, secondo il paradigma della “libertà di informazione” dell'**open government** di origine statunitense. Una tale disciplina è idonea a radicare, se non sempre un diritto in senso tecnico, una posizione qualificata e diffusa in capo a ciascun cittadino, rispetto all'azione delle pubbliche amministrazioni, con il principale “scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità” (articolo 11, comma 1, del decreto).” (Cfr. parole chiave delibere CIVIT aggiornato al 28/12/2010)

- e) **soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance** (art. 12 del D.Lgs. n. 150/2009);
- f) **organismo di valutazione della performance** (art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009);
- g) **criteri per la differenziazione delle valutazioni** (art. 19 del D.Lgs. n. 150/2009);
- h) **strumenti per premiare il merito e le professionalità** (art. 20 del D.Lgs. n. 150/2009);
- i) **bonus annuale delle eccellenze** (art. 21 del D.Lgs. n. 150/2009);
- j) **premio annuale per l'innovazione** (art. 22 del D.Lgs. n. 150/2009).

TITOLO II

IL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT DELLA PROVINCIA DI ANCONA

Art. 5

*Performance e Sistema di Performance Management*⁸

1. Per “**performance**”⁹ si intende “il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all’esecuzione di un’azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

2. Per **misurazione e valutazione della performance organizzativa** si fa riferimento all’efficienza, all’efficacia e all’equità; per **misurazione e valutazione della performance individuale**, invece, si fa riferimento alla quantità del contributo (risultati), alla qualità del contributo (competenze) fornite da un individuo o da un gruppo.¹⁰

⁸ Si precisa preliminarmente che nel testo vengono utilizzate parole inglesi entrate nel corrente idioma specialistico italiano. Tali termini usati al singolare sono indeclinabili così come, per lo stesso motivo, le parole che sono entrate nella nostra lingua nella forma plurale la mantengono.

La “s” finale che si usa nella lingua inglese per declinare i termini al plurale si usa solo per neologismi e termini tecnici e questo spiega perché a volte trovi la forma plurale.

Nel testo i termini inglesi sono usati sempre al singolare come, d’altronde, viene fatto dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT). Cfr. CiVIT, delibera n. 112/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) dove i termini *performance* e *stakeholder* vengono usati al plurale senza la “s” finale.

⁹ Termine di derivazione inglese, a sua volta derivato dall’antico francese “parformance” e tradotto in italiano in “prestazione o esecuzione”.

Performance è un vocabolo polisemico, un vocabolo, cioè, portatore di più significati e che, pertanto, può essere letto in più modi; la CiVIT precisa in proposito che performance è un concetto centrale nel D.Lgs. n. 150/2009 che può assumere una pluralità di significati. Cfr. Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). Paragrafo 2. Elementi costitutivi dei Sistemi di misurazione.

Il termine “*performance*” è entrato oramai nel linguaggio specialistico della lingua italiana.

Con questo termine ci si può riferire a:

- **Performance Management**, l’insieme dei processi, delle metodologie, dei criteri di misurazione e dei sistemi necessari per valutare e gestire le prestazioni di un’organizzazione;
- **Performance organizzativa e individuale**, è il nuovo parametro in base al quale ogni pubblica amministrazione deve misurare, valutare e premiare l’ottimizzazione del lavoro pubblico, in conformità al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

¹⁰ Cfr. Fabio MONTEDURO Centro Interdipartimentale di studi sulla Pubblica Amministrazione (CISPA) Università di Roma “Tor Vergata” Corso: La riforma del lavoro alle pubbliche dipendenze: la legge 15/09 ed il decreto legislativo di

3. L' **"ampiezza" della performance** fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la **"profondità" della performance**, invece, riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale, livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

4. Per **"performance individuale"** si fa riferimento al contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi, mentre la **"performance organizzativa"** esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.¹¹

5. La performance (intesa quale gestione e valutazione delle prestazioni) si articola in una parte **quantitativa** (il **"cosa"** e, cioè, gli obiettivi assegnati e gli indicatori per misurare il loro grado di raggiungimento) e in una parte **qualitativa** (il **"come"** inteso come atteggiamenti, comportamenti e capacità) e va gestita in prospettiva sia dei risultati che del generale miglioramento.

6. Per **"performance management system"** (sistema di misurazione della performance) si intende "un sistema a supporto di un approccio sistematico al miglioramento della performance nel quale si definiscono gli obiettivi da raggiungere a fine periodo e si utilizzano le informazioni che derivano dalla misurazione per imparare dall'esperienza e migliorare la performance tramite interventi decisionali correttivi durante tale periodo"¹²

7. Il **"sistema di performance management"** è costituito dall' "insieme dei processi, delle metodologie, dei criteri di misurazione e dei sistemi necessari per valutare e gestire le prestazioni di un'organizzazione",¹³ collegando le prestazioni alla valutazione e procedendo, sulla base delle valutazioni, all'assegnazione di parti variabili della retribuzione.

8. Il **"Sistema di Performance Management"** presuppone a inizio anno l' assegnazione di obiettivi, quantitativi e qualitativi, un colloquio intermedio di orientamento affinché il dipendente possa avere un'idea dell'andamento della propria performance, anche dal punto di vista qualitativo, e una valutazione finale contenuta in una scheda di valutazione che l'organismo deputato alla valutazione compila e discute con il valutato durante un colloquio di **feedback**.¹⁴

Art. 6

L'articolazione del Sistema di Performance Management

attuazione "Legge Brunetta"La Misurazione e la Valutazione della Performance" SSPAL Emilia Romagna,Toscana, Marche, Umbria FIRENZE – Palazzo Medici Riccardi 14 dicembre 2009.

¹¹ Cfr. CiVIT, delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Allegato al Piano della performance "TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE".

¹² Cfr. CiVIT, Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).Appendice A: glossario.

¹³ La citazione è tratta da L. Tamassia "Guida alla "Riforma Brunetta". La nuova organizzazione delle risorse umane negli enti locali, I edizione, 2009, EDK Editore s.r.l., Torriana, Rimini, pag. 14.

¹⁴ **Feedback** sta a significare nella lingua italiana "verifica e controllo dei risultati", "retroazione".

1. La Provincia di Ancona adeguandosi ai principi del D. Lgs. n. 150/2009 istituisce, secondo le peculiarità del proprio ordinamento, il Sistema di Performance Management, quale Sistema integrato articolato in in tre sottosistemi ciascuno dei quali con l'obiettivo di perseguire una delle seguenti finalità generali:

a) misurare e valutare la performance organizzativa e individuale (**sottosistema di misurazione e valutazione della performance**)¹⁵;

b) premiare le buone performance, organizzative e individuali, valorizzando i meritevoli (**sottosistema della premialità**);

c) rendere visibile e trasparente la performance, anche attraverso il confronto con Enti analoghi e con le migliori pratiche a livello nazionale (**sottosistema di trasparenza e di integrità**).

Art.7

Le finalità del Sistema di Performance Management

1. Con il Sistema di Performance Management la Provincia, prendendo avvio dalla propria *mission* istituzionale¹⁶, declina gli obiettivi generali tra le diverse strutture in cui si articola la propria organizzazione e definisce gli obiettivi individuali in termini di prestazioni attese al fine di allineare le *performance* individuali e organizzative alle strategie dell'ente.

2. Il sistema prevede, successivamente all'assegnazione degli obiettivi, un'azione periodica e continua che ha lo scopo di valutare il contributo sia del personale, secondo la posizione occupata nell'Ente, che delle strutture organizzative, in relazione agli obiettivi assegnati, e misura e valuta la correlazione necessaria tra grado di raggiungimento degli obiettivi e attività lavorative, collettive e individuali, secondo parametri individuati preventivamente (**sottosistema di misurazione e valutazione della performance**).

3. Il Sistema di Performance Management si applica all'Ente nel suo complesso, alle strutture in cui si articola l'organizzazione amministrativa (**performance organizzativa**) e ai singoli dirigenti e dipendenti (**performance individuale**).¹⁷

4. Con il Sistema di Performance Management la Provincia persegue le seguenti finalità:

a) supporta le attività di programmazione, gestione, verifica, misurazione, valutazione e *reporting*¹⁸ al fine di accertare il perseguimento della *mission* istituzionale ed il raggiungimento

¹⁵ La CiVIT con deliberazione n. 89/2010 ha definito il *Sistema di misurazione della performance* come il "Sistema di cui deve dotarsi un'organizzazione per svolgere le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni necessarie per consentire la misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale. Un Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali: a) indicatori; b) target; c) infrastruttura di supporto e processi". (Cfr. parole chiave delibere CiVIT aggiornato al 28/12/2010).

¹⁶ Il termine *mission* nella lingua italiana sta ad indicare "missione" La CiVIT con deliberazione n. 112/2010 ha definito come segue il significato del termine *mission*: "La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Risponde alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo":. (Cfr parole chiave delibere CiVIT aggiornato al 28/12/2010).

¹⁷ Art.3, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009.

¹⁸ Il termine *reporting* tradotto dall'inglese sta ad indicare: presentarsi a rapporto; riferire a; presentare una relazione; ovvero relazione finanziaria o rendiconto o rapporto.

delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder* in un periodo determinato;

b) persegue il miglioramento degli standard qualitativi ed economici dei servizi offerti dall'Ente, nonché la crescita delle competenze professionali, mediante la valorizzazione del merito;

c) lega l'erogazione dei premi al merito ed alla performance individuale e collettiva subordinandola alla misurazione e alla valutazione della performance delle strutture organizzative e del personale dipendente in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento (**sottosistema della premialità**);

d) adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance;¹⁹ (**sottosistema di trasparenza e di integrità**).

e) assicura al sistema delle relazioni sindacali un idoneo ambito di confronto in materia di valutazione delle performance, in particolar modo laddove questa incida sugli istituti contrattuali legati alla premialità collettiva e individuale.

Art. 8.

Ciclo di gestione della performance

1. Il Sistema di Performance Management si sviluppa in un processo dinamico coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio denominato "Ciclo di gestione della performance."

2. Il Ciclo di gestione della performance può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi dei sottosistemi (sottosistema di misurazione e valutazione della performance, sottosistema della premialità,

Il **reporting** è uno strumento aziendale di analisi dei fattori critici di successo e di determinazione degli indicatori chiave, i **Key Performance Indicator**, il cui fine è quello di segnalare al management come si sta comportando l'azienda. Il **reporting** aziendale, dunque, si compone di tecniche e strumenti di controllo di gestione più adatti alle realtà aziendali che operano oggi sul mercato e che consente di fornire informazioni a coloro che all'interno dell'organizzazione aziendale devono assicurare i risultati richiesti dagli investitori e dal mercato al fine di effettuare le verifiche e le correzioni necessarie

Il **reporting** all'interno del sistema amministrativo contabile si colloca, invece, nell'area della rappresentazione e comunicazione periodica dei risultati.

Tali dati sono comunicati attraverso prospetti riepilogativi e sintetici: i report.

Il **reporting** è perciò un insieme strutturato di rendiconti periodici di controllo messi a disposizione dei manager con l'obiettivo di informarli sull'andamento della gestione corrente e strategica.

I report, oltre ad avere una funzione informativa dell'andamento della gestione e del suo allineamento a piani aziendali, possono essere di tipo valutativo. Sono i dati stessi contenuti all'interno della rendicontazione periodica che permettono di valutare le performance dei manager e le loro capacità.

L'aspetto critico nell'implementazione di un sistema di **reporting** è la scelta del tipo e del numero di informazioni da produrre evitando di produrre un numero eccessivo di informazioni, dispersive e non efficaci, essendo preferibile concentrarsi solo su quelle più significative che rappresentano gli aspetti critici di successo nel mercato in cui si opera.

¹⁹ Art.2, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009.

sottosistema di trasparenza e di integrità) in cui si articola il Sistema di Performance Management, al fine di dargli completa attuazione.

3. Con il Ciclo di gestione della performance la Provincia passa definitivamente dalla cultura dei mezzi (*input*)²⁰ alla cultura dei risultati (*output*²¹ e *outcome*²²).

²⁰ *Input* nella lingua italiana sta ad indicare le risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Ne consegue che *indicatore di input* indica il valore assegnato a tali risorse o fattori produttivi. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo. Cfr. CiVIT, delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Allegato al Piano della performance "TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE".

²¹ *Output* nella lingua italiana sta ad indicare il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: input – attività – output (*Misure di output-risultato*). Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

L'output può essere espresso sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei colloqui effettuati dai C.I.O.F. provinciali ai fini dell'avviamento al lavoro;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico locale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (celerità nei riscontri alle istanze dei cittadini, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- raccolta di informazioni e loro trasmissione, previa validazione da parte della Provincia, alle strutture regionali di protezione civile, alle aziende di trasporto pubblico locale e, in genere, ai cittadini interessati;
- azioni di preparazione e prevenzione in materia di protezione civile mediante la creazione di una restandardizzata e informatizzata per la raccolta quotidiana e la trasmissione di tutte le informazioni sulle condizioni di percorribilità delle strade provinciali, sia in condizioni di normalità che in situazioni di emergenza, suggerendo conseguentemente itinerari alternativi;
- percentuale di attivazione dei tirocini formativi da parte dei C.I.O.F. provinciali;
- aumento dell'evasione delle richieste di attivazione delle procedure di gara per appalti di forniture, lavori e servizi;
- aumento percentuale dei Km di strade provinciali oggetto di manutenzione stradale;
- riduzione dei tempi dei procedimenti mediante approntamento della specifica modulistica da parte degli uffici.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una sua determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'output può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy dell'output finale*. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di output-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso. Cfr. CiVIT, delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Allegato al Piano della performance "TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE".

²² Il termine *outcome*, tradotto dall'inglese, sta ad indicare: risultato, esito; conseguenza; conclusione.

"L'*outcome* è l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Allorché si parla di "*Misure di outcome*" va precisato che nella misurazione della performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di

Art. 9

Ciclo di gestione della performance. Finalità.

1. Con l'introduzione nell'ordinamento organizzativo del Ciclo di gestione della performance, la Provincia di Ancona persegue le seguenti finalità:

a) collegare 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 ed individuale e finalizzata alla misurazione della performance in un'ottica non più solo statica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" del dipendente e, ancor più, dell'intera struttura organizzativa;

b) implementare, conseguentemente, la coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e attività di monitoraggio e controllo onde rafforzare i rapporti tra politiche strategiche e attività operative ed attuative;

c) migliorare gli standard dei servizi pubblici, attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale, e attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati;

d) consentire un maggiore livello di confrontabilità con enti analoghi (*benchmarking*)²³;

un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia". Cfr. CiVIT, delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Allegato al Piano della performance "TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE".

²³ Per **Benchmarking** si intende, secondo la definizione data dalla CiVIT (si veda Appendice A, alla delibera CiVIT n. 89/2010 e l'allegato al Piano della performance "Termini e concetti chiave del piano della performance di cui alla delibera CiVIT n. 112/2010) "Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il "**benchmark**" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto "migliore" o comunque riconosciuto come standard a cui tendere. Il **benchmarking** è **interno** quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; **esterno** quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali."

Il **benchmarking** è "Un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali, mediante il confronto con i concorrenti più forti" e viene utilizzato per misurare e incrementare le performance di un'impresa o di una Pubblica Amministrazione, assicurando un miglioramento continuo grazie al costante confronto con l'esterno.

Nella pratica, è una tecnica innovativa di management che rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi, processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato. Tale tecnica consente al management d'impresa di individuare i migliori standard di performance, con un approccio tale da favorire la scelta, ed il conseguente raggiungimento, dei vantaggi competitivi per l'impresa, anche attraverso l'adozione di opportuni strumenti operativi di management già impiegati da altri e, per loro natura, orientati al cambiamento.

Una particolare tipologia di **Benchmarking** è il **Benchmarking funzionale o di tipo "best practice"**.

Esso consiste in un confronto con altre organizzazioni, per una specifica attività o funzione indipendentemente dal settore di appartenenza. Pone l'attenzione sulle metodologie gestionali e sulle performance di un'area funzionale (ad es. gestione risorse umane, produzione, ecc.) di un'organizzazione e le confronta con quelle di un'altra organizzazione, o ancora di un processo trasversale rispetto a più funzioni. La finalità principale del **benchmarking** funzionale è

- e) essere strettamente collegata a percorsi di miglioramento continuo;
- f) programmare la trasparenza e l'integrità del sistema, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, attraverso la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo²⁴.

Art. 10

Arco temporale del Ciclo della performance

1. Al fine di rispondere alle esigenze amministrative della Provincia e per consentire che si possano garantire i necessari feedback annuali prima dell'avvio di un nuovo esercizio, il Ciclo della Performance viene ad essere articolato all'interno di uno arco temporale di 18 mesi con tempistiche coerenti, da una parte con le esigenze di tempestività delle misurazioni, valutazioni e feedback ai dipendenti e ai cittadini e dall'altra con la necessità di rispettare i tempi legati alla produzione dei documenti finanziari programmatici e gestionali.

2. L'arco temporale di 18 mesi assicura un periodo di pianificazione degli obiettivi annuali

raffrontare parti, o fasi di processi, che possiedono una certa affinità o consonanza anche se sono riferiti ad altri settori. Altra tipologia di **Benchmarking** è il **Benchmarking interno** con cui si mettono a confronto più entità che fanno riferimento alla stessa organizzazione, paragonando le prestazioni e le procedure e gli iter seguiti nelle funzioni e nelle unità. Il confronto istituzionalizzato tra unità facenti capo alla medesima organizzazione è impiegabile, in genere, nei gruppi industriali (dove esistono società controllate geograficamente decentrate, divisioni o grandi unità di servizio) o nelle grandi aziende (dotate di attività diversificate). In questo modo, si pongono a confronto entità interne diverse e similari (come unità produttive, funzioni amministrative, unità di vendita) per individuare l'unità che dispone o utilizza le prassi migliori.

Ulteriore tipo di **Benchmarking** è il **Benchmarking competitivo o strategico**. Esso costituisce uno strumento che persegue la finalità di comprendere i fattori che determinano il vantaggio competitivo dei migliori concorrenti, attraverso un confronto della propria organizzazione con altre similari o identiche. Trattasi di una tipologia "esterna" di **benchmarking** in contrapposizione al **benchmarking interno**. Il **benchmarking** strategico è interessato, più che a evidenziare i processi o le caratteristiche strutturali della concorrenza, all'analisi sia dell'impiego delle risorse in alcune parti dell'organizzazione sia dell'efficacia di tali risorse.

Va sottolineato che esiste una differenza notevole tra il **Benchmarking** strategico utilizzato dalle imprese e quello mutuato dal settore pubblico. Infatti, mentre per le imprese la necessità dell'utilizzo del **benchmarking** deriva dalla concorrenza del mercato, nei soggetti erogatori di servizi pubblici il **benchmarking** è lo strumento per aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati puntando sugli standard dei soggetti simili considerati migliori.

Nell'ambito del settore pubblico, quindi, il **benchmarking** ha una finalità legata all'individuazione della prestazione migliore, in termini di servizio pubblico erogato.

In particolare, la tecnica del **benchmarking** può:

- agevolare il confronto tra le performance dei servizi analizzati, al fine di individuare le procedure migliori, ed apportare le revisioni necessarie per garantire un miglioramento del proprio servizio;
- favorire il miglioramento, lo sviluppo e l'apertura al confronto esterno dei sistemi di pianificazione e controllo delle singole amministrazioni, promuovendo l'evoluzione del sistema di indicatori in uso verso la confrontabilità con le prestazioni di altre amministrazioni, attraverso la costituzione di un nucleo di indicatori comuni alle Province partecipanti al progetto;
- contribuire all'introduzione di nuovi strumenti di valutazione, come le analisi temporali e spaziali.

²⁴ Si veda CiVIT, Delibera n. 105/2010 (integrata dalla correzione apportata in data 11 novembre 2010) - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

e pluriennali prima che si avvii il ciclo annuale della performance; l'inizio di questo periodo è temporalmente collocato nel quarto trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento.

3. Al termine dell'anno di riferimento potrà svilupparsi una fase di analisi dei risultati raggiunti e di attenta valutazione della performance sostenuta, mediante la fase della **Relazione della Performance** di cui all'art. 56 da concludersi entro il mese di aprile dell'anno successivo.

Art. 11

Gradualità nell'inserimento del Ciclo di gestione della performance nell'ordinamento organizzativo dell'Ente.

1. La Provincia di Ancona, nell'ottica di un graduale inserimento nel proprio ordinamento del Ciclo di gestione della performance integra ed allinea il processo di pianificazione e valutazione dei risultati, dettato dall'art 147 del TUEL, con le novità introdotte dal D. Lgs. n. 150/2009 e in questa ottica:

a) potenzia i metodi e gli strumenti esistenti, rispondenti alle esigenze di compiuta misurazione, valutazione e rappresentazione della performance in un'ottica di ottimizzazione continua, raccordandoli alla previsione normativa contenuta nel D. Lgs. 150/09;

b) determina indirizzi utili a consentire l'applicazione operativa della strumentazione in uso presso la Provincia di Ancona nel rispetto dei principi individuati nel D. Lgs. 150/09, tenendo conto, in relazione all'autonomia organizzativa dell'Ente, delle proprie specifiche esigenze;

c) procede ad una integrazione e adeguamento delle Metodologie di Valutazione esistenti.

Art. 12

Dagli strumenti di valutazione in uso all'introduzione del Ciclo di gestione della performance.

1. Il processo di graduale introduzione del Ciclo di gestione della performance nell'ordinamento organizzativo dell'Ente avviene secondo il seguente percorso:

a) analisi della normativa e degli strumenti in uso per pianificazione, analisi e rendicontazione delle attività/performance dell'Ente;

b) adeguamento necessario degli strumenti in uso per rispondere alle esigenze della nuova normativa;

c) modalità di adattamento delle metodologie di valutazione in uso al sistema di misurazione delle performance (S.Mi.Va.P.);

d) modalità di esplicitazione degli obiettivi sulla base dei modelli e degli strumenti in uso, al fine del loro inserimento nel Piano della performance;

e) individuazione degli indicatori per la misurazione delle performance organizzativa ed individuale dell'Ente da inserire nel Piano della Performance;

- f) ruolo, responsabilità e modalità di costituzione dell' Organismo deputato alla valutazione delle performance;
- g) valutazione dei dirigenti e del personale ai fini della corresponsione rispettivamente dell'indennità di risultato e dei premi annuali connessi al trattamento accessorio.

Art. 13

Dal livello strategico al livello operativo: gli strumenti in uso

1. L'Ente uniformandosi alla normativa in materia di programmazione e controllo istituisce e organizza il processo di programmazione, gestione, controllo, misurazione, valutazione e rendicontazione *in una logica di top-down*²⁵ (dal livello strategico al livello operativo) utilizzando i seguenti strumenti operativi articolati in un duplice livello.

- a) il **primo livello: strategico** (che promana direttamente dal programma amministrativo adottato dagli organi politici);
- b) il **secondo livello: esecutivo** (che costituisce la coerente articolazione operativa del primo livello).

2. Analiticamente gli strumenti del processo sono attualmente i seguenti:

A) strumenti di livello strategico:

- a) **programma di mandato** di cui all'art. 46, comma 3, del TUEL contenente le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato;
- b) **piano generale di sviluppo** di cui all'art. 165, comma 7, del TUEL strumento di pianificazione strategica riferito all'intero periodo di mandato di programmazione pluriennale dell'Ente finalizzato a definire gli assi portanti e gli obiettivi prioritari delle politiche pubbliche da porre in atto, prendendo a riferimento le linee programmatiche del mandato elettorale e traducendo, a livello strategico, l'indirizzo politico espresso;
- c) **relazione previsionale e programmatica (RPP)** (art. 170 del TUEL)) che recepisce le **priorità** declinandole sull'assetto organizzativo della Provincia; la RPP è strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti;

B) strumenti di livello esecutivo (che costituiscono la coerente articolazione operativa degli strumenti di primo livello):

- a) **piano esecutivo di gestione (PEG)** (art. 169 del TUEL), che si pone come **supporto di pianificazione** del bilancio e quindi della RPP, in quanto con

²⁵ Per processi *top-down* si intendono genericamente i processi alimentati dall'alto (da concetti e modelli), di tipo deduttivo, che procedono attraverso l'applicazione di sistemi concettuali, modelli strutturali, regole generali, fronti di aspettative, configurazioni di mondi possibili.

Contrapposti ai processi *top-down* sono i processi *bottom-up con cui* si intendono genericamente i processi alimentati dal basso (da singoli dati), di tipo induttivo, che procedono dalla assimilazione e dalla analisi delle informazioni, delle conoscenze verso la formulazione di significati, concettualizzazioni, strutture, modelli.

esso:

- si declinano gli indirizzi individuati dal bilancio di previsione e dalla relazione previsionale e programmatica;
 - si determinano gli obiettivi di gestione che vengono affidati, unitamente alle dotazioni necessarie, ai dirigenti responsabili dei servizi;
- b) **piano dettagliato degli obiettivi (PDO)** (art. 197, comma 2, lett. a) del TUEL), non obbligatorio²⁶ ma qualificante in quanto contiene l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi completo della misurazione della performance e previsto quale base del controllo di gestione;
 - c) **controllo di gestione**, (artt. 197, 198, 198 bis del TUEL) teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi;
 - d) **relazione al rendiconto di gestione** (articolo 227 del TUEL) sull'efficacia, sui risultati e sui costi dei programmi-obiettivi realizzati;
 - e) **manuale di valutazione dei dirigenti e metodologia di valutazione del personale** al fine della corresponsione dell'indennità di risultato e dalla produttività.

Art. 14

Dagli strumenti fondamentali del sistema attuale alla definizione del Ciclo di gestione della performance

1. Gli strumenti finanziari in uso per essere coerenti con il quadro delineato dal D. Lgs. n. 150/2009 devono essere adeguati assicurando le seguenti caratteristiche secondo i due livelli sopra indicati:

A) strumenti di livello strategico:

- a) provvedere ad una **pianificazione degli obiettivi** di carattere **triennale tramite la relazione previsionale e programmatica (RPP)**, sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, in coerenza con i bisogni degli utenti/cittadini, e degli atti di programmazione economico finanziaria. Gli obiettivi devono essere fissati previa consultazione/negoziazione tra i componenti della Giunta, organo di governo, ed i dirigenti cui sono assegnati;²⁷
- b) **individuare gli obiettivi strategici e operativi su base annua, raccordandoli con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente** e con gli obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale ed inseriti nel Piano della

²⁶ Il PDO previsto dall'art. 197, comma 2, lett. a) del TUEL viene adottato di regola negli enti (Comuni con popolazione superiore a 100.000 abitanti, Comuni capoluogo di provincia, Province) in cui è prevista la figura del Direttore generale quale soggetto competente alla sua predisposizione.

²⁷ Art.5, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

- performance;²⁸
- c) definire ed approvare uno **schema di rappresentazione** degli obiettivi individuati che colleghi i medesimi ai centri di responsabilità così come definiti dalla struttura organizzativa dell'Ente; strutturare i documenti in coerenza con i criteri di pubblicità e comprensibilità per consentire ai cittadini un controllo sull'uso delle risorse rispetto agli obiettivi e al grado di conseguimento dei risultati;
 - d) **esplicitare gli outcome**²⁹, intesi come l'individuazione degli impatti (per categoria di *stakeholder*) di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione ai cittadini;
 - e) **esplicitare le azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici** ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione della performance, sia a livello organizzativo che individuale, attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati³⁰ attraverso opportune attività di analisi degli *stakeholder* dell'Ente;

B) strumenti di livello operativo:

B.1 gli strumenti della **programmazione operativa** (PEG e PDO) devono essere impostati in modo tale da rappresentare:

- a) gli obiettivi operativi;
- b) le attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati *target*;³¹
- c) gli obiettivi collegati alle priorità strategiche definite dall'Organo politico;

B.2 il sistema di misurazione ed i relativi indicatori, devono indicare:

- a. la misura/standard di partenza e la misura/target attesa;
- b. il sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa fino all'Ente nel suo complesso;
- c. i fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali, con l'indicazione delle modalità di misurazione e del target atteso;
- d. gli obiettivi (e relativi indicatori) coerenti con il piano dei conti e il piano dei centri di costo/ricavo, condizione necessaria della corretta contabilizzazione delle

²⁸ Art.10, comma 1, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009.

La CiVIT definisce con deliberazioni n. 88/2010 e 112/2010 il **Piano della performance** quale "strumento che dà avvio al Ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i **target**. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la **rendicontazione della performance**. Il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della **performance** dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. (Cfr. parole chiave delibere CiVIT aggiornate al 28/12/2010).

²⁹ Sul significato del termine **outcome** si veda la nota 22.

³⁰ Per approfondimenti, si veda CIVIT, Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

³¹ La CiVIT con delibere n. 89/2010 e 112/2010 ha definito come segue il **target**: "Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (Locke et al., 1981). Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi." (Cfr parole chiave delibere CiVIT aggiornato al 28/12/2010).

entrate/spese ovvero dei costi/ricavi.

2. Gli strumenti di programmazione dovranno essere predisposti in modo tale da essere facilmente comunicati e compresi.

3. In coerenza con gli indirizzi della CiVIT³², la Provincia definisce **un Piano della Performance (PdP)** mediante un processo di adattamento del PEG e del PDO quali documenti rispettivamente di ambito triennale ed annuale ma strettamente correlati alle strategie definite nel programma di mandato e nella RPP.³³ con lo scopo di:

a) rendere chiari i legami tra indirizzi politici, strategia e operatività, ottenibili attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;

b) esplicitare la gestione degli *outcome*, intesa come l'individuazione degli impatti (per categoria di *stakeholder*) di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;

c) esplicitare le azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione della *performance*, sia a livello organizzativo che individuale, attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati³⁴, nonché da opportune attività di analisi degli *stakeholder* dell'ente;

d) essere predisposto in maniera tale da poter essere facilmente comunicato e compreso. La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo.³⁵

4. L'evoluzione degli strumenti in uso nell'ottica del loro adattamento alle finalità del D. Lgs. n. 150/2009 e il loro raccordo con il Piano della Performance sono rappresentati dalla seguente tabella di sintesi (Figura n. 1) suddivisa sia sulla base delle peculiarità dei tre strumenti (RPP, PEG e PdP), sia sulla base dei contenuti, comuni o meno, rispetto suddetti strumenti, al fine di illustrare operativamente il legame esistente tra ambito strategico ed ambito operativo³⁶

³² Cfr. CiVIT, Delibera n. 121/2010 – Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto “L'applicazione del Decreto legislativo n. 150/2009 negli Enti Locali: le Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance” che rinvia alla delibera CiVIT n. 112/2010 – Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). Con la deliberazione n. 121/2010 la CiVIT ha precisato che: “Il processo di adattamento a Piano della performance dovrà trasformare il PEG in un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengono esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target. Attraverso questo strumento devono essere definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Il PEG, inoltre, deve assicurare la qualità della rappresentazione della performance, dal momento che in esso devono essere esplicitati il processo e le modalità di formulazione degli obiettivi dell'ente, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.” ribadendo la necessità, con riferimento ai tempi di approvazione del Piano della performance, “che vi sia uno stretto collegamento tra l'approvazione del bilancio e la predisposizione del Piano della performance”.

³³ Cfr. documento ANCI, riedizione del documento Linee Guida 5 “L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance” nel testo definitivo elaborato a seguito del recepimento delle indicazioni e delle osservazioni formulate in proposito dalla CiVIT in materia di Ciclo della performance con deliberazione n. 121/2010, Progetto Performance & Merito, Titolo III, Paragrafo 2 Evoluzione degli strumenti in uso per adattarli alle esigenze del Ciclo della Performance, pag. 16.

³⁴ Per approfondimenti, si veda la delibera CiVIT n. 89/2010.

³⁵ Per approfondimenti, si veda la delibera CiVIT n. 105/2010.

³⁶ La tabella di sintesi è integralmente recepita da ANCI, Riedizione del documento Linee Guida 5 “L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance” nel testo definitivo elaborato a seguito del recepimento delle indicazioni e delle osservazioni formulate in proposito dalla CiVIT in materia di Ciclo della performance con deliberazione n. 121/2010, Progetto Performance & Merito, pag. 23/54.

sintetizzare il processo metodologico del passaggio graduale dagli strumenti in uso per pianificazione, analisi e rendicontazione delle attività/performance della Provincia di Ancona, previo loro adeguamento, a quelli previsti dal D. Lgs. n. 150/2009 e dal Sistema di Performance Management.

Figura n. 1: TABELLA DI SINTESI:

Evoluzione degli strumenti in uso e loro adattabilità alle esigenze del Ciclo della Performance

<u>RPP</u>	<u>PEG/PDO</u>	<u>PdP</u> <u>(così come da delibera CiVIT n° 112/2010)</u>
Elementi da includere qualsiasi scelta si compia riguarda agli strumenti:		
<p>1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chi siamo • Cosa facciamo (aree di intervento, relativi outcome e risultati desiderati di interesse per gli stakeholder) • Come operiamo <p>2. Identità</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amministrazione "in cifre" <p>3. Analisi del contesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del contesto esterno • Analisi del contesto interno 		
<p>4. Obiettivi strategici (finalità)</p> <p>5. Obiettivi operativi</p> <p>6. Processo e azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano • coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio • azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance <p>7. Rilevazione per il consolidamento dei conti pubblici</p> <p>8. Considerazioni finali sulla coerenza dei programmi rispetto ai piani regionali di sviluppo, ai piani regionali di settore e agli atti programmatici della Regione</p> <p>9. Allegati tecnici</p>	<p>4.Obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definizione strategia derivante dall'integrazione di indirizzi di carattere politico e obiettivi di carattere amministrativo • individuazione di obiettivi strategici di outcome e relativi indicatori e target <p>5.Obiettivi operativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli • graduazione dei servizi in centri di costo • graduazione degli interventi in capitoli • chiari legami con il PDO <p>6.Processo e azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano • coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio • azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance <p>7.Allegati tecnici</p>	<p>4.Obiettivi strategici</p> <p>5 Obiettivi operativi</p> <p>6.Processo e azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano • coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio • azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance <p>7.Allegati tecnici</p>

Art. 15

Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La Provincia, per effetto dell'adeguamento degli strumenti di programmazione in uso, definisce in coerenza con i principi e con lo spirito del D. Lgs. n. 150/2009 il sistema integrato di pianificazione e controllo¹ con cui si procede:

- a) alla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) al collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

2. Il sistema integrato di pianificazione e controllo si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione di cui al precedente art. 14:

A) strumenti di livello strategico:

- a) programma di mandato;
- b) piano generale di sviluppo;
- c) relazione previsionale e programmatica (RPP);

B) strumenti di livello operativo (che costituisce la coerente articolazione esecutiva del primo livello);

- a) piano esecutivo di gestione (PEG);
- b) piano della performance (PdP)² ottenuto adattando il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) secondo le indicazioni fornite dalla commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)³;

c) controllo di gestione, (artt. 197, 198, 198 bis TUEL, teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi;

d) relazione al rendiconto di gestione (articolo 227 del TUEL) sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi-obiettivi realizzati;

e) manuale di valutazione dei dirigenti e metodologia di valutazione del personale al fine della corresponsione dell'indennità di risultato e dei premi annuali (ex produttività);

f) relazione sulla performance⁴.

3. Con il nuovo sistema di programmazione, la Provincia assicura l'individuazione, per ciascun livello di pianificazione, degli **outcome**, degli obiettivi, dei livelli di servizio attesi (anche ai fini della qualità del servizio)⁵ dei responsabili del grado di conseguimento del risultato e del

¹ L'art. 30, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009 ha abrogato parzialmente alcune disposizioni del D.Lgs. 30/7/1999 n. 286 ridefinendo, di conseguenza, i servizi di controllo interno che possono oggi farsi rientrare nel Ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009 in quanto come sostenuto dall'UPI nelle Linee guida sulla trasparenza e performance delle Province italiane "Nell'impianto della legge, le prime due fasi (dell'art. 4, comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009 – ndr) sono sintetizzate nel Piano della performance, disciplinato dal successivo articolo 10, non indicato tra le disposizioni cui gli enti locali devono adeguarsi.

Le successive fasi indicate dall'articolo 4 (di gestione dei programmi orientata al raggiungimento degli obiettivi, di misurazione della performance, di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, di rendicontazione della performance ai fini del controllo interno) sono le fasi classiche dell'attuazione del controllo strategico e di gestione e della valutazione, di cui pure cambiano significativamente gli ambiti.

² Art.10 del D.Lgs.n. 150/2009.

³ Cfr. nota 32

⁴ Art.10 del D.Lgs.n. 150/2009.

La CiVIT con deliberazione n. 88/2010 ha definito la **Relazione sulla performance** il "Documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel *Piano della Performance*"

⁵ Si veda a riguardo CiVIT, Delibera n. 88/2010 - Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 109).

sistema di misurazione, delle risorse impiegate, nonché il *costing*⁶ articolato per unità di prodotto (tramite contabilità analitica e/o industriale, come si presuppone implicitamente all'articolo 197 del TUEL).

4. La Provincia, attraverso l'attività di programmazione delle attività, in un'ottica di efficienza e di razionalizzazione, definisce e assegna risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui e, con riferimento alle risorse umane, calibra opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire.

5. Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Ente fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene definito, in coerenza con gli indirizzi della CiVIT, "a cascata" (*cascading*⁷), secondo la rappresentazione grafica dell' "albero della performance"⁸, come rappresentato dalle seguenti 3 Figure⁹:

Figura n. 2

L' albero della performance: il collegamento fra mandato istituzionale - missione aree strategiche

⁶ Il termine *costing* nella lingua italiana significa determinazione dei costi di produzione.

L' *Activity Based Costing (ABC)* è un metodo di analisi dei costi di un'industria o impresa che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto e ciascun servizio venduto dalla ditta stessa, a prescindere da quale sia la sua struttura organizzativa.

Nasce negli anni '80 in diverse facoltà universitarie di economia negli USA e da lì si estende in applicazione in America e Europa. L' *Activity Based Costing (ABC)* si sta evolvendo via via in conseguenza dell'evolversi dell'economia e della scoperta dei limiti dell'approccio stesso. Nascono nuovi modelli di analisi, quali l' *Activity Based Management*.

Portare la ditta ad auto-analizzarsi, ponendosi domande sulla propria produttività: quali attività coinvolgono ogni dipendente, quanto costano in termini di tempo, denaro e risorse umane, quali sono produttive e quali no, quali sono necessarie anche se non direttamente produttive e quali siano una semplice perdita di tempo.

L'ABC porta anzitutto a controllare i costi, per arrivare a gestirli in modo dinamico e finalizzato a seguire razionalmente l'andamento del mercato e del valore che il mercato attribuisce al prodotto o servizio che si desidera vendere.

⁷ *Cascading* nella lingua italiana significa "scendendo a cascata". La CiVIT, con delibera n. 114/2010 definisce il termine *cascading* (cascata degli obiettivi) come segue: "Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (*cascading*). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi." (Cfr Parole chiave delibere CiVIT aggiornato al 28/12/2010).

⁸ La CiVIT con Delibera n. 112/2010 – Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) ha rappresentato la declinazione tra mandato istituzionale e piani operativi secondo una concezione *top-down* rappresentata dall' "albero della performance" così definito: "L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

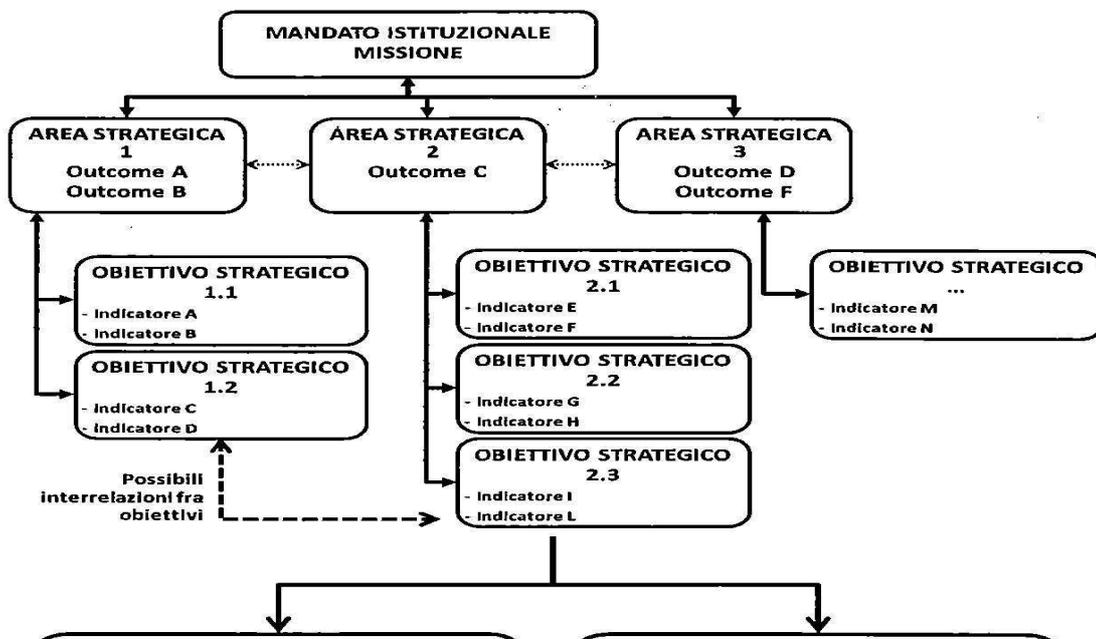
⁹ Lo schema dell'albero della performance è riportato a pag. 13, 18 e 19 della delibera CIVIT n. 112/2010.



Figura n. 3
 L'albero della *performance*:
 il collegamento fra mandato aree strategiche e obiettivi strategici



Figura n. 4
 L'albero della *performance*:
 il collegamento fra gli obiettivi strategici e i piani operativi (obiettivi operativi, azioni e risorse)



Art. 16

Le fasi del Ciclo di gestione della performance

1. Per garantire l'omogeneità e la confrontabilità delle performance organizzative e delle relative modalità di valutazione individuale del personale, la Provincia di Ancona, in conformità ai principi contenuti nell'art. 4 del Dlgs 150/2009, articola il Ciclo di gestione della performance nelle seguenti **fasi di processo**:

- a) definizione e assegnazione degli **obiettivi**¹⁰ (strategici e operativi) da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori che devono essere appropriati e intelligibili;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle **risorse**;
- c) definizione di un Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance **(S.Mi.Va.P.)**¹¹ (**sottosistema di misurazione e valutazione della performance**);
- d) attività di misurazione delle performance organizzativa e individuale intesa come predefinizione di **indicatori di interesse** degli *stakeholder*;
- e) attività di **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi

¹⁰ La CiVIT con le seguenti deliberazioni fornisce come segue le definizioni del termine **obiettivo**:

- delibera n. 89/2010. **Obiettivo** “È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (**target**)”;
- delibera n. 114/2010. **Obiettivo di gruppo** “Obiettivo trasversale all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative”;
- delibera n. 114/2010. **Obiettivo individuale** “Obiettivo legato alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione”;
- delibera n. 114/2010. **Obiettivo organizzativo** “Obiettivo facente riferimento ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli”;
- delibera n. 112/2010. **Obiettivo strategico e operativo** “L'obiettivo **strategico** riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. L'obiettivo **operativo** declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo”

¹¹ Art. 7, comma 1, del D.Lgs .n. 150/2009.

correttivi;

f) attività di **valutazione delle performance organizzativa e individuale** intesa come accertamento del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati preventivamente e come apporto fornito sia dal personale, secondo la collocazione nell'Ente, che dalle strutture organizzative in relazione agli obiettivi assegnati;

g) utilizzo dei **sistemi premianti** secondo criteri di valorizzazione del merito (**sottosistema della premialità**);

h) attività di **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici amministrativi dell'Ente nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (**sottosistema di trasparenza ed integrità**).

2. Le fasi di cui al comma 1 sono coerenti con quelle del ciclo di pianificazione e rendicontazione previsto dal D. Lgs. 18/08/2000, n. 267 e completano il percorso di cui l precedente art. 12.

TITOLO III

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(S.Mi.Va.P.)

Art. 17

Oggetto e finalità

1. Con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance **(S.Mi.Va.P.)**, la Provincia, sulla base di parametri predefiniti di misurazione, valuta le strutture ed i dipendenti al fine di perseguire il miglioramento dei servizi erogati all'utenza secondo elevati standard qualitativi ed economici, tramite la valorizzazione dei risultati e delle performance organizzativa e individuale e la conseguente erogazione dei premi in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.¹²

2. Per ***misurazione delle performance*** si intendono¹³ le operazioni connesse a:

- a) fissare degli obiettivi;
- b) stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che consentano di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- c) rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori prestabiliti.

3. Per ***valutazione delle performance*** si intende¹⁴ l'operazione finalizzata ad interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

Art. 18

Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo¹⁵

1. L'organo di indirizzo politico-amministrativo si adopera per rendere operativa nell'Ente la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

2. L'organo di indirizzo politico-amministrativo della Provincia:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- b) definisce ed individua gli obiettivi di indirizzo strategico dell'Ente;
- c) definisce, in collaborazione con l'Organismo di valutazione, il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance¹⁶;
- d) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici avvalendosi del supporto dell'Organo di Valutazione;
- e) definisce il Programma per la trasparenza e l'integrità¹⁷ nonché gli eventuali aggiornamenti.

¹² Artt. 2 e 3 del D.Lgs. n. 150/2009.

¹³ F. Monteduro, op.cit. pag. 15.

¹⁴ F. Monteduro, op. cit. pag. 15.

¹⁵ Art. 15 del D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁶ Art. 10, comma 1, lettere a) e b) del D.Lgs. n. 150/2009.

Art. 19

Gli attori

1. I principali attori coinvolti nell'intero Ciclo di gestione della performance della Provincia di Ancona sono classificabili in interni ed esterni all'Ente.

2. Gli **attori interni** sono:

- a) gli organi di indirizzo politico amministrativo: il Presidente, la Giunta e il Consiglio;
- b) il vertice amministrativo: il Direttore Generale, ove istituito, e il Segretario Generale;
- c) i Direttori di Dipartimento ed i Dirigenti;
- d) le posizioni organizzative ed il personale dipendente;
- e) il Nucleo indipendente di valutazione delle performance di cui al successivo art. 26 (N.I.Va.P.);
- f) la struttura tecnica permanente di supporto al N.I.Va.P.;
- g) il Collegio dei revisori dei conti;
- h) le organizzazioni sindacali;
- i) il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni¹⁸,

3. Gli **attori esterni** sono:

- a) la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT);

¹⁷ Art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁸ "...Nel quadro dei recenti interventi di razionalizzazione dell'amministrazione pubblica, fra i quali, da ultimo, il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, specificamente finalizzato all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, si inserisce anche l'art. 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183 (cd "Collegato lavoro"), che è intervenuto in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche.

La legge 183/2010, apportando alcune importanti modifiche agli articoli 1, 7 e 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 prevede, in particolare, che le pubbliche amministrazioni costituiscano "al proprio interno, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni" (art. 57, comma 01).

La presente direttiva, emanata di concerto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ai sensi del comma 04, dell'art. 57, del d.lgs 165/2001, detta linee guida per il funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia (d'ora innanzi chiamati CUG).

La novità, costituita dalla previsione normativa di un organismo che assume -unificandole - tutte le funzioni che la legge, i contratti collettivi e altre disposizioni attribuiscono ai Comitati per le Pari Opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing da tempo operanti nella Pubblica Amministrazione, rende opportuna una illustrazione del contesto normativo ed applicativo...." Cfr. la **Direttiva del 4 marzo 2011** firmata dal Ministro per la Pubblica amministrazione e l'Innovazione Renato Brunetta e dal Ministro per le Pari opportunità Mara Carfagna contenente le "**Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"** (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183).

- b) la Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica ed il Ministero dell'economia e delle finanze;
- c) l'Unione delle Province d'Italia (U.P.I.);
- d) la Corte dei conti, la Ragioneria generale dello Stato e l'Ispettorato della Funzione pubblica;
- e) gli utenti, le parti sociali e gli altri *stakeholder*.

Art. 20

Organi di indirizzo politico

1. Gli organi di indirizzo politico sono tutti gli organi di carattere politico che all'interno del Ciclo di gestione della performance hanno il compito di definire ed approvare i documenti di carattere strategico contenenti le **linee guida di indirizzo strategico e tutti gli atti di programmazione operativa** da cui declinare gli obiettivi dell'Ente (Presidente della Provincia, Giunta, Assessori, Consiglio provinciale).

2. Tra gli organi di indirizzo politico assume, nell'ambito dello S.Mi.Va.P., un ruolo determinante il Presidente della Provincia che, relativamente agli organi di vertice amministrativo di cui al successivo art. 21 e ai direttori di dipartimento e ai dirigenti, di cui al successivo art. 23, assume il ruolo e la funzione di valutatore finale.

Art. 21

Organi di vertice Amministrativo

1. Gli organi di vertice amministrativo sono tutti gli organi di carattere amministrativo che rivestono il ruolo apicale nell'Ente e, all'interno del Ciclo, operano in stretta collaborazione con il Capo dell'Amministrazione e con gli organi politico-amministrativi.

2. Le "posizioni dirigenziali di vertice" sono individuate solo in quelle caratterizzate da un rapporto diretto, non mediato da altri "professionisti", con l'organo politico e da un procedimento di nomina che ne esalta l'adesione (funzionale) all'indirizzo politico: il direttore generale e il segretario generale i cui procedimenti di nomina sono ben delineati dalla legge, con un esplicito riferimento alla scelta "*intuitu personae*" da parte del Presidente della Provincia.

3. Qualora il dirigente di vertice inteso come organo *monocratico* rivesta anche il ruolo di componente interno dell'Organismo di Valutazione, alla sua valutazione provvederà direttamente il Capo dell'Amministrazione sulla base delle modalità definite dall'apposita sezione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance (S.Mi.Va.P.).¹⁹

¹⁹ Nell'ambito di tale modello, dunque, l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, formula all'organo di governo la proposta di valutazione solo di tali figure dirigenziali poste come "anello di congiunzione" tra le due sfere; la "proposta" avanzata dall'Organo indipendente di valutazione servirà ad ancorare la valutazione a parametri certi e suffragati da elementi obiettivi.

... L'art. 14, comma 4, lett. e), del D.Lgs. n. 150/2009, pur non ricompreso tra le norme di diretto interesse locale, prevede la proposta d'attribuzione ai dirigenti dei premi di cui al Titolo III, suffragando con elementi oggettivi e trasparenti l'attività valutativa cui partecipa il dirigente di vertice monocratico (Segretario o Direttore).

In ogni caso, qualunque sia il modello organizzativo dell'Ente, qualora il dirigente di vertice inteso come organo monocratico coincida con il soggetto interno membro dell'Organismo indipendente di Valutazione, nelle modalità di formulazione della valutazione dello stesso occorre definire meccanismi idonei a garantire che non si verifichino situazioni di incompatibilità. (Cfr ANCI documento ANCI, Linee Guida 3 "L'organismo indipendente di valutazione negli enti locali: le prime indicazioni dell'ANCI" Progetto Performance & Merito; e ANCI, riedizione del documento Linee Guida 5 "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo

4. A tale proposito, fino all'approvazione dello S.Mi.Va.P. la valutazione del Segretario Generale, dirigente di vertice, sarà effettuata dal Presidente della Provincia secondo la vigente metodologia.

Art. 22

Nucleo indipendente di valutazione delle performance (N.I.Va.P.)

1. Il Nucleo indipendente di valutazione delle performance (N.I.Va.P.) è l'organismo nominato dal Presidente della Provincia in sostituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, con la finalità di **monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di Performance Management**. Più in dettaglio, il N.I.Va.P. ha un **ruolo di supporto** e di **validazione** delle **decisioni**, in termini di modalità di misurazione e di valutazione delle performance dell'Ente, delle strutture organizzative, dei dirigenti preposti alle strutture di massimo livello (Dipartimento, Settore e servizio) e del personale della Provincia.

2. La disciplina del N.I.Va.P. è contenuta in dettaglio nel successivo Capo II.

Art. 23

I Direttori di Dipartimento ed i Dirigenti

1. I Direttori di Dipartimento ed i Dirigenti rivestono nella Provincia ruoli che hanno un **impatto diretto** nell'**attuazione** delle **linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance dell'Ente**.

2. Sono gli attori principali per una corretta azione operativa del Ciclo di gestione della performance, in quanto è loro responsabilità definire, a seguito di negoziazione con gli assessori di riferimento, con la validazione del N.I.Va.P., gli obiettivi di periodo, sia individuali che della struttura organizzativa di riferimento che dell'intero Ente.

3. Essi stabiliscono, inoltre, gli obiettivi per i propri collaboratori, misurando e monitorando le performance delle proprie aree di competenza, valutando le performance individuali del personale assegnato alle proprie strutture organizzative e gestendo il **feedback** intermedio e quello finale.

della performance" nel testo definitivo elaborato a seguito del recepimento delle indicazioni e delle osservazioni formulate in proposito dalla CiVIT in materia di Ciclo della performance con deliberazione n. 121/2010, Progetto Performance & Merito).

Analogamente l'UPI ha fornito le seguenti indicazioni: " Nel caso in cui la scelta della Provincia decida di organizzare il sistema di valutazione delle performance sui nuclei di valutazione esistenti, si dovrà valutare con attenzione quali funzioni previste dal D. lgs. 150/09, possono essere ad essi assegnate.

Sulla base dell'esperienza attuale di molti enti è possibile prevedere la partecipazione al nucleo del direttore o del segretario generale per evidenti ragioni organizzative e di coerenza con le funzioni esercitate e peraltro sopra richiamate.

E' evidente che nel regolamento dovranno essere disciplinati i casi in cui il direttore/segretario non partecipa allorché si tratti di argomenti connessi con la valutazione del diretto interessato." Cfr UPI, "Linee guida su trasparenza e performance nelle Province italiane", paragrafo "Conferma dei Nuclei di Valutazione" pag. 4.

Art. 24

Personale dipendente

1. Il personale dipendente inquadrato nelle aree funzionali e nelle unità operative è coinvolto nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano le performance individuale e della propria area o unità operativa di riferimento.

2. Il dipendente deve collaborare con il dirigente di riferimento con un ruolo propositivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti ed assegnati dal proprio dirigente.

Art. 25

Attori esterni del modello di governance della Provincia

1. Gli attori esterni istituzionali indicati nell'art. 19, comma 3, forniscono il loro apporto al miglioramento, al supporto e al controllo del Sistema di Performance Management.

2. Gli utenti, le parti sociali e gli *stakeholder* sono i destinatari dei servizi resi dalla Provincia; essi, attraverso il sistema della trasparenza e dell'integrità, inviano i loro feedback all'Ente.

Art. 26

Istituzione del Nucleo Indipendente di Valutazione delle Performance²¹

1. La Provincia di Ancona istituisce, nell'ambito della propria autonoma potestà organizzativa, un Organismo di valutazione a cui viene attribuita la denominazione di "Nucleo Indipendente di Valutazione delle Performance" (N.I.Va.P.).²²

²⁰ Articoli di riferimento: 7, 9, 14, 15 e 16 del D.Lgs. n. 150/2009.

²¹ Si istituisce nella Provincia un Organismo di Valutazione alternativo all'O.I.V., non trovando diretta applicazione per gli enti locali, per espressa previsione dell'art. 16 del D. Lgs. n. 150/2009, le disposizioni di dettaglio recate dall'art. 14 dello stesso decreto, relative all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance. Cfr. nota 55 e successiva nota 58.

²² La CiVIT con propria deliberazione n. 121 del 9/12/2010 ha precisato in proposito quanto segue:

“Profilo 6

Organismi indipendenti di valutazione

Considerato che l' articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009, non trova applicazione ai Comuni (leggasi e alle Province – ndr), (stante il mancato rinvio disposto dall' articolo 16, comma 2, del decreto legislativo n. 150 del 2009), la Commissione ritiene che rientri nella discrezionalità del singolo Comune la scelta di costituire o meno l'Organismo Indipendente di Valutazione (N.I.VA.P.).

Occorre, tuttavia, precisare che, nell' ipotesi in cui il Comune opti per la costituzione dell'O.I.V. trova diretta applicazione l'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009; ne consegue che:

- non possono essere nominati, quali componenti dell'O.I.V. soggetti legati all'organo di indirizzo politico amministrativo (come i segretari comunali e direttori generali), come previsto nella delibera CiVIT n. 4/2010 e nelle risposte a quesiti pubblicate sul sito istituzionale www.CiVIT.it;

Art. 27

Definizione e composizione

1. Il Nucleo Indipendente per la Valutazione delle Performance (N.I.Va.P.). di cui al precedente art. 26 è un organo collegiale interno che opera secondo principi di autonomia e indipendenza, riferendo, in proposito, **direttamente e solamente** al Presidente della Provincia che lo ha nominato.

2. Tale organismo, a composizione mista, è costituito da tre componenti: il Direttore Generale, che lo presiede, il Segretario Generale ed un componente esterno; in assenza del Direttore Generale il Nucleo di valutazione è presieduto dal Segretario Generale ed in tal caso i membri esterni sono due.

3. La composizione collegiale garantisce una pluralità di competenze professionali tali da soddisfare le esigenze di carattere multidisciplinare richieste all'organismo.

4. La composizione mista assicura al N.I.Va.P. la conoscenza degli assetti organizzativi e delle problematiche interne per il tramite del suo Presidente che costituisce il "*trait d'union*" tra l'Amministrazione provinciale ed i componenti esterni.

5. Nell'esercizio della sua attività il N.I.Va.P., in quanto organo di valutazione di secondo grado, risponde esclusivamente al Presidente della Provincia, organo di valutazione finale.

Art. 28.

Nomina, durata, cessazione e revoca

1. Il N.I.Va.P. è nominato dal Presidente della Provincia.

2. L'incarico ha durata triennale e può essere rinnovato alla scadenza per uguale periodo²³.

3. Alla scadenza dell'incarico, il Nucleo resta in carica in regime di proroga fino alla nomina del nuovo Nucleo che deve avvenire nei successivi 90 giorni.

4. I membri esterni, di norma, vengono individuati previo esperimento di una procedura selettiva pubblica alla quale possono partecipare i candidati in possesso dei requisiti indicati al successivo articolo 29 garantendo il principio di competenza desunto in termini riscontrabili dal curriculum vitae del candidato.

5. Il Presidente della Provincia può procedere alla individuazione dei membri esterni prescindendo dalla procedura selettiva pubblica del comma precedente ove i soggetti individuati

-
- le nomine dei componenti devono essere conferite tenendo conto di quanto previsto dal comma 8 del citato articolo 14 in tema di incompatibilità.

Di converso, nell'ipotesi in cui il Comune (e la Provincia – ndr) opti per la costituzione di un organismo che non soddisfi i requisiti di cui al citato articolo 14, tale organismo non può essere definito come "Organismo indipendente di valutazione".

La tesi della non vincolatività della istituzione dell'O.I.V. negli enti locali territoriali, propugnata dall'ANCI e dall'UPI ed avallata dalla CivIT, è stata recentemente ritenuta ammissibile anche dalla Corte dei Conti, Sezione Regionale di controllo per la Lombardia con deliberazione 325/2011/PAR adottata in data 26 maggio 2011.

²³ La non coincidenza del periodo di inizio e di scadenza dell'incarico con quello del Presidente della Provincia evidenzia la indipendenza dell'Organismo di valutazione dalle vicende della durata del mandato del Capo dell'amministrazione. Cfr UPI, "Linee guida su trasparenza e performance nelle Province italiane", paragrafo "Nomina dell'O.I.V." pag. 5: "Proprio per garantire l'indipendenza, la durata dell'organismo non dovrebbe essere collegata a quella dell'amministrazione."

siano in possesso dei requisiti di competenza richiesti desumibili dal curriculum vitae del candidato.

6. Ove nel N.I.Va.P. si proceda alla sostituzione di un componente esterno la durata dell'incarico del nuovo membro è limitata al tempo residuo sino alla scadenza del termine di durata dell'incarico del componente sostituito, calcolata a decorrere dalla nomina dell'intero organismo.

7. I componenti dell'organo di valutazione sono revocabili solo per gravi violazioni di legge ovvero per comportamenti gravemente scorretti tali da consentire la revoca per giusta causa in base ai principi sul mandato con rappresentanza. L'incarico cessa comunque di pieno diritto per:

- a) scadenza dell'incarico;
- b) dimissioni volontarie;
- c) impossibilità non motivata, derivante da qualsivoglia causa, a svolgere l'incarico per un periodo di tempo superiore a novanta giorni non lavorativi.

Art. 29

Requisiti

1. I componenti del N.I.Va.P. devono essere in possesso dei seguenti requisiti:

A) Requisiti generali:

- a) essere cittadino/a italiano/a o dell'Unione Europea;
- b) non aver riportato condanne penali;

B) Titolo di studio:

- a) possesso di diploma di laurea specialistica o di laurea magistrale conseguita con il previgente ordinamento;

C) Esperienza professionale:

- a) essere in possesso di comprovata professionalità ed esperienza di almeno cinque anni in posizioni di responsabilità di enti pubblici o aziende private, nel campo del management, dell'organizzazione, della valutazione del personale desunta attraverso precedenti incarichi conferiti, pubblicazioni e/o docenze specifiche in materia ed altre evidenze dalle quali evincere il possesso della necessaria professionalità;
- b) conoscenza adeguata della lingua inglese;
- c) conoscenze informatiche adeguate di utilizzo dei software più diffusi.

2. L'individuazione da parte del Presidente della Provincia viene effettuata, sentito il Presidente del N.I.Va.P., tenendo conto della formazione del candidato (titoli di studi e di specializzazione), delle esperienze professionali pregresse, nonché delle capacità personali, intellettuali, manageriali e relazionali, desumibili dal curriculum vitae.

3. Il curriculum vitae dei componenti del Nucleo di valutazione deve essere pubblicato, in formato europeo, sul sito della Provincia nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Art. 30

Incompatibilità

1. I componenti del N.I.Va.P non possono essere nominati tra soggetti che:

- a) rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le

predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione²⁴;

b) siano componenti degli organi di cui all'art. 36 del TUEL o abbiano ricoperto tale incarico nei tre anni precedenti la designazione²⁵;

c) siano componenti dei Consigli di amministrazione delle società partecipate dall'ente o abbiano ricoperto tale incarico nei tre anni precedenti la designazione.

2. Valgono inoltre le incompatibilità previste dagli artt. 2382 e 2399, lett. a) e b) del codice civile²⁶.

Art. 31

Struttura tecnica di supporto del N.I.Va.P.

1. Il N.I.Va.P, per lo svolgimento delle proprie funzioni, si avvale di una struttura tecnica permanente, avente funzioni di supporto metodologico, operativo e di segreteria amministrativa, dotata delle risorse necessarie per l'esercizio delle relative funzioni e, in particolare, di un adeguato supporto informatico costituito da un software specialistico idoneo a monitorare il Sistema di Performance Management.

2. Tale struttura è costituita da un gruppo di lavoro trasversale individuato con determinazione del Direttore Generale e, ove non nominato, del Segretario Generale mediante cui è identificato il coordinatore-responsabile.

3. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche, desumibili dalle attività espletate o dai titoli posseduti.

²⁴ Non è direttamente applicabile agli enti locali il comma 8 dell'art. 14, del D.Lgs. n. 150/2009, in base al quale i componenti dell'OIV non possono essere nominati tra "soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione"; è però quanto mai opportuno valutare la possibilità di inserire forme di incompatibilità per esponenti politici e sindacali o per coloro che abbiano rivestito tali incarichi negli anni immediatamente precedenti. (Cfr ANCI, riedizione del documento Linee Guida 5 "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance" nel testo definitivo elaborato a seguito del recepimento delle indicazioni e delle osservazioni formulate in proposito dalla CiVIT in materia di Ciclo della performance con deliberazione n. 121/2010, Progetto Performance & Merito, pag. 38/54). Analogamente l'UPI ha fornito le seguenti indicazioni: "...Sebbene non cogenti, si ritiene opportuno - nell'ambito dell'autonomia normativa di ciascun Ente - l'allineamento alle previsioni normative in materia di incompatibilità dei componenti dell'Organismo contenute nel comma 8 dell'art.14 del D.Lgs. 150/09, al fine di garantire l'indipendenza di giudizio nell'espletamento dell'incarico." Cfr UPI, "Linee guida su trasparenza e performance nelle Province italiane", paragrafo "Nomina dell'O.I.V." pag. 5.

²⁵ D.Lgs. 18-8-2000 n. 267 : Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali.

Art. 36. *Organi di governo.*

1. Sono organi di governo del comune il Consiglio, la Giunta, il Sindaco.

2. Sono organi di governo della provincia il Consiglio, la Giunta, il Presidente.

²⁶ **Codice Civile Art.2382.** Cause di ineleggibilità e di decadenza.

Non può essere nominato amministratore, e se nominato decade dal suo ufficio, l'interdetto, l'inabilitato, il fallito, o chi è stato condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi..

Codice Civile Art. 2399. Cause d'ineleggibilità e di decadenza.

Non possono essere eletti alla carica di sindaco e, se eletti, decadono dall'ufficio:

a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382;

b) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo; ...omissis...

4. La struttura tecnica di supporto opera in stretta collaborazione con la struttura deputata al controllo di gestione, sotto il coordinamento del Direttore Generale e, ove non nominato, del Segretario Generale.

5. Il N.I.Va.P, attraverso la propria struttura tecnica di supporto, può accedere a tutte le fonti informative degli uffici e può richiedere le informazioni ritenute necessarie ai dirigenti garantendo che la propria azione non si sovrapponga alle altre attività di controllo e non arrechi intralcio al normale svolgimento di attività degli uffici.

Art. 32

Collocazione organizzativa

1. In relazione alla sua natura di Organismo autonomo ed indipendente nell'esercizio delle sue funzioni, il N.I.Va.P. viene collocato all'interno della struttura organizzativa dell'Ente in posizione di staff al Presidente della Provincia e al di fuori dell'apparato amministrativo in senso stretto.

Art. 33

Tipologia di funzioni

1. Il N.I.Va.P. svolge funzioni propositive e di supporto alla definizione, alla validazione, alla valutazione del funzionamento e alla eventuale manutenzione del Sistema di Performance Management e dei sottosistemi che lo compongono garantendo la validità metodologica dell'intero Sistema di Performance Management e la sua corretta applicazione nonché funzioni di verifica, garanzia e certificazione.

Art. 34

Funzioni propositive e di supporto metodologico

1. Il N.I.Va.P. nell'ambito delle sue funzioni di supporto agli organi della Provincia, **definisce la proposta originaria ed i successivi aggiornamenti dei seguenti strumenti**, proponendo alla Giunta la relativa approvazione:

a) il **“Sistema di Performance Management della Provincia di Ancona”** quale adeguamento dell'ordinamento dell'Ente alle disposizioni del D.Lgs. 27/10/2009 n. 150, “Attuazione della legge 4/3/2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, collegandolo al regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e della struttura organizzativa della Provincia di Ancona di cui all'art. 48, comma 3, del TUEL;

b) il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (S.Mi.Va.P.)** ;

c) il **Sistema Premiale**;

d) la **Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali**, delle alte specializzazioni, delle alte professionalità e delle posizioni organizzative e dei correlati valori economici delle retribuzioni di posizione.

2. Tra le funzioni di supporto del N.I.Va.P. rientrano:

a) **l'applicazione** dei sistemi e delle metodologie di cui al comma 1;

b) la proposta, al Presidente della Provincia, quale valutatore finale, sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, della **valutazione annuale relativa alle performance organizzativa ed individuale dei direttori di dipartimento e dei dirigenti** ai fini dell'attribuzione ad essi dell'indennità di risultato e dei premi previsti dal sistema della premialità;²⁷

c) la definizione del **Piano della performance**;

d) l'elaborazione di una **Relazione annuale consuntiva** sullo stato di attuazione del Sistema di Performance Management in seguito dell'attività di **monitoraggio** dello stesso;

e) il **parere** in ordine alle modifiche organizzative proposte dall'Amministrazione;

f) la comunicazione tempestiva delle **criticità** riscontrate al Presidente della Provincia²⁸;

g) il **monitoraggio** del funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione e di quello della Trasparenza e Integrità, dei controlli interni e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso²⁹.

Art. 35

Funzioni di verifica, garanzia e certificazione

1. Il N.I.Va.P. svolge funzioni di verifica, garanzia e certificazione con riguardo all'intero Sistema di Performance Management.

2. In particolare espleta le seguenti funzioni di validazione, validando:

a) il "**Sistema di Performance Management della Provincia di Ancona**";

b) il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance** ;

c) il **Sistema Premiale**;

d) la **Metodologia di graduazione delle posizioni** dirigenziali, delle alte specializzazioni, delle alte professionalità e delle posizioni organizzative ed i correlati valori economici delle retribuzioni di posizione;

e) il **Piano della performance**;

f) la **Relazione consuntiva sulla performance**, in seguito all'attività di monitoraggio, quale condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito,³⁰ assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale della Provincia³¹;

g) l'importo dei risparmi accertati ai fini dell'erogazione del premio di efficienza³² di cui al successivo art. 64.

3. Inoltre svolge le seguenti funzioni di garanzia:

a) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi del Sistema della premialità, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità³³;

b) effettua la verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità,³⁴ avvalendosi dell'ausilio del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la

²⁷ Art. 14, comma 4, lett. e) del D. Lgs. n. 150/2009.

²⁸ Art. 14, comma 4, lett. b) del D. Lgs. n. 150/2009.

²⁹ Art. 14, comma 4, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009.

³⁰ Art. 14, comma 6, del D. Lgs. n. 150/2009.

³¹ Art. 14, comma 4, lett. c) del D. Lgs. n. 150/2009.

³² Art. 27 del D. Lgs. n. 150/2009.

³³ Art. 14, comma 4, lett. d) del D. Lgs. n. 150/2009.

³⁴ Art. 14, comma 4, lett. h) del D. Lgs. n. 150/2009.

valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni di cui al precedente art. 19, comma 2, lett. i);

c) elabora una Relazione annuale sullo stato di attuazione del Sistema di Performance Management in seguito dell'attività di monitoraggio dello stesso;

d) vigila sulla corretta applicazione del Sistema Premiante;

e) verifica periodicamente la rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi indicati dell'art. 2, comma 1, del D.Lgs 30/3/2001, n. 165;

4. Infine il N.I.Va.P. svolge le seguenti funzioni di certificazione:

a) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità con particolare riguardo alla pubblicazione del Piano della performance e della Relazione consuntiva sulla *performance*;

b) accerta la corretta applicazione del Sistema di Performance Management.

Art. 36

Convocazione e ordine del giorno

1. Il N.I.Va.P. si riunisce nella sede legale della Provincia. Quest'ultima garantisce la disponibilità di locali e strumenti idonei allo svolgimento della sua attività.

2. Il Presidente del N.I.Va.P. convoca le riunioni, sentiti, di norma, i componenti del Nucleo ovvero su richiesta di uno dei suoi componenti. La convocazione è comunicata ai componenti per via telematica.

3. Il Presidente stabilisce l'ordine del giorno, anche sulla base delle indicazioni dei componenti. Durante le riunioni, se nessuno dei partecipanti si oppone, possono essere esaminati anche argomenti urgenti non inseriti all'ordine del giorno, ove se ne ravvisi l'opportunità.

4. Le sedute del N.I.Va.P. non sono pubbliche. In relazione agli argomenti trattati, possono essere convocati i dirigenti o gli altri soggetti direttamente coinvolti nei processi di misurazione e valutazione della *performance*. I dipendenti convocati devono garantire la presenza personale.

Art. 37

Validità delle riunioni e decisioni

1. Il N.I.Va.P. è validamente costituito con la presenza di almeno due dei suoi componenti.

2. Le decisioni del N.I.Va.P. sono adottate a maggioranza dei votanti e sono riportate all'interno del verbale della riunione che viene sottoscritto dai componenti presenti.

3. Le funzioni di segreteria dell'Organo di valutazione sono espletate dal responsabile della struttura tecnica permanente di supporto di cui al precedente art. 31 che provvede alla redazione, sottoscrizione, con i componenti del N.I.Va.P., e conservazione dei verbali e degli atti.

4. Il N.I.Va.P. può decidere, in casi determinati, che il responsabile della struttura tecnica permanente di supporto non intervenga alle riunioni nel qual caso le funzioni di segreteria sono svolte da uno dei componenti del Nucleo designato dal Presidente.

Art. 38

Oneri finanziari

1. Pur non trovando applicazione per gli enti locali l'art. 14, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, secondo cui l'Organismo Indipendente di Valutazione deve essere costituito "senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica", imponendo così il principio dell'invarianza della spesa rispetto a quanto sostenuto per i preesistenti servizi di controllo interno, la Provincia, rispettosa del principio di contenimento della spesa, quale principio generale dell'ordinamento, istituisce il N.I.Va.P. senza ulteriori oneri a carico del bilancio dell'Ente.

TITOLO IV

GLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Art. 39

Strumenti per l'attuazione del Ciclo di gestione della performance

1. Il Ciclo di gestione della performance si attua mediante i seguenti strumenti:
 - a) il Piano della performance;³⁵
 - b) il Sistema di Misurazione e Valutazione a livello organizzativo ed individuale;³⁶
 - c) la Relazione consuntiva sulla performance.³⁷

Art. 40

Il Piano della performance. Caratteristiche

1. Il Piano della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa, sia organizzativa che individuale, della Provincia che dà avvio al Ciclo di gestione della performance.

2. Il Piano delle performance, predisposto dalla struttura tecnica di supporto di cui al precedente art. 31, sulla base delle proposte formulate dagli assessori di riferimento d'intesa con i rispettivi dirigenti, viene validato dal N.I.Va.P., in analogia con le procedure degli organi di revisione contabili per gli istituti di competenza, ed è approvato dalla Giunta provinciale, entro i 15 giorni lavorativi successivi all'approvazione del Piano esecutivo di gestione.

3. Il Piano della performance è un documento programmatico coerente con la programmazione finanziaria e di bilancio; con esso vengono individuati gli indirizzi, esplicitati gli obiettivi strategici ed operativi, definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, i relativi indicatori³⁸ ed i target.

4. Con il Piano sono definiti, inoltre, gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la comunicazione delle performance organizzativa e individuale

5. Il Piano della performance si articola in specifiche sezioni in ciascuna delle quali sono riportate:

- a) la rappresentazione della missione istituzionale, delle linee guida, delle strategie e del legame tra obiettivi strategici ed operativi al fine di soddisfare i bisogni della collettività;
- b) l'evidenziazione di un nucleo di obiettivi strategici considerati particolarmente rilevanti in rapporto al programma di mandato e/o al grado di utilizzo delle risorse umane ed economiche, sia per gli impatti di politiche ed azioni sia per la finalità di tendere al miglioramento continuo dei servizi pubblici;

³⁵ Art. 10, comma 1, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009.

³⁶ Artt. 7 e 8 del D. Lgs. n. 150/2009.

³⁷ Art. 10, comma 1, lett. b) del D. Lgs. n. 150/2009.

³⁸ Art. 10, comma 1, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009.

c) l'individuazione di **indicatori "chiave" e, cioè, "di interesse" per gli stakeholder esterni all'Ente**, idonei a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi attesi e da raggiungere;

d) la pubblicazione ai fini della trasparenza.

6. In relazione alla sua natura di strumento programmatico, strategico ed operativo, il Piano si articola per aree di responsabilità individuate nelle strutture organizzative di massima dimensione dell'Ente a cui è preposto un dirigente.

7. Per ciascuna struttura organizzativa a cui è preposto un dirigente vengono definiti:

- a) gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa;
- b) gli obiettivi individuali attesi ed i relativi indicatori di performance individuale;
- c) i comportamenti organizzativi attesi ed i connessi fattori oggettivanti.

8. In caso di mancata validazione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti a cui è imputabile la mancata adozione del piano³⁹.

9. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance⁴⁰ secondo le modalità precisate nello S.Mi.Va.P.

10. Il Piano della Performance, quale strumento di rappresentazione procedurale e metodologica della formulazione degli obiettivi deve essere predisposto in maniera tale da poter essere facilmente comunicato e compreso, dovendosi assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance attraverso la verifica "*ex post*" della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).⁴¹

Art. 41

Gli obiettivi⁴²

1. Gli obiettivi sono definiti annualmente in coerenza con quelli di bilancio declinandoli dagli strumenti di programmazione prima dell'inizio del rispettivo esercizio finanziario e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

2. Essi sono inseriti nel Piano della Performance di cui all'art. 40 approvato dalla Giunta dopo la validazione da parte del N.I.Va.P., sulla base delle proposte formulate dagli assessori di riferimento d'intesa con i rispettivi dirigenti.

3. Gli obiettivi devono essere:

a) **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione desunte dalle linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato;

b) **in numero limitato, sintetici, specifici, concreti, chiari e misurabili**; la relativa indicazione deve essere effettuata in modo da risultare leggibile e comprensibile da parte dei cittadini e dei soggetti direttamente interessati (*stakeholder*);

c) tali da **determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati** e degli interventi;

d) riferibili ad un **arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno**;

³⁹ Art. 10, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009.

⁴⁰ Art. 4, comma 2, lett.c), art.6, comma 1, e art. 10, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009.

⁴¹ Cfr. CiVIT Delibera n. 112/2010 – "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);

⁴² Art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009

e) **commisurati ai valori di riferimento** derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (*benchmarking*)⁴³;

f) **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) **correlati** alla quantità e alla qualità delle **risorse disponibili**.

Art. 42

Gli indicatori quantitativi e qualitativi

1. Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti viene monitorato attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna preventivamente stabiliti e riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia intermedia e finale.

2. Gli indicatori, redatti secondo i principi di validità tecnica, inerenza, legittimazione, qualificazione dei dati e tempestività, possono essere quantitativi e qualitativi.

3. Gli indicatori **quantitativi** misurano il “**cosa**” e, cioè, il grado di differenziazione relativo al raggiungimento degli obiettivi assegnati, mentre gli indicatori **qualitativi** misurano il “**come**” inteso come atteggiamenti, comportamenti e capacità.

4. Gli indicatori sono gli strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e sono inseriti all'interno nel Piano della performance secondo le modalità precisate nello S.Mi.Va.P. della Provincia.

5. Tra gli indicatori inseriti nel Piano della Performance, l'Ente include una serie di **indicatori “chiave” e, cioè, “di interesse” per gli stakeholder esterni all'Ente**, idonei a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi attesi e da raggiungere.

Art. 43

Definizione e finalità

1. La Provincia adotta con deliberazione della Giunta il Sistema di Misurazione e Valutazione (S.Mi.Va.P.) al fine di valutare annualmente le performance organizzativa e individuale con una logica di **top-down**⁴⁴ con lo scopo di realizzare una rappresentazione di sintesi delle scelte strategiche sovrastante la pianificazione di dettaglio adottata in ciascun esercizio annuale.

2. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

a) i criteri di misurazione e valutazione della performance dell'organizzazione della Provincia e delle persone che vi operano;

b) le tecniche di rappresentazione della performance attesa;

c) le modalità di monitoraggio della performance;

d) le modalità per le modifiche da apportare al Piano della Performance in relazione a variazioni accertate in corso di monitoraggio agli obiettivi assegnati e agli indicatori preventivamente stabiliti;

e) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra

⁴³ Si veda la nota 23.

⁴⁴ Si veda la nota 25

performance realizzata e performance attesa.

3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance distingue i criteri di valutazione tra dirigenti e il restante personale ed individua:⁴⁵

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

4. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dal Nucleo Indipendente di valutazione della performance (N.I.Va.P.) di cui all'art. 26 cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti;

b) dai dirigenti cui compete la misurazione e valutazione della performance del personale agli stessi assegnato;

c) dal Presidente della Provincia quale valutatore finale degli organi di vertice amministrativo (Direttore Generale e Segretario Generale) e dei dirigenti.

Art. 44

La rappresentazione della performance

1. La performance attesa e la performance conseguita si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:

a) obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150, la cui definizione è propedeutica alla misurazione e valutazione della performance dell'Ente;

b) comportamenti organizzativi, espressione dell'assetto valoriale del programma di mandato;

c) indicatori di performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, inerenza, legittimazione, qualificazione dei dati e tempestività;

d) profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia intermedia e finale.

2. Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del Piano della Performance e della sua Relazione consuntiva al fine di definire, misurare, valutare, premiare e comunicare le performance organizzativa e individuale.

Art. 45

Principi e contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione⁴⁶

1. La Provincia, successivamente alla fase di definizione e pianificazione degli indirizzi strategici, definisce annualmente i criteri di misurazione e valutazione della performance desunti dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance.

2. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale si articola in due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

a) la misurazione della performance organizzativa;

⁴⁵ Art. 7, comma 3, del D. Lgs. n.150/2009.

⁴⁶ Art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009.

b) la misurazione della performance individuale.

3. La struttura del Sistema **di misurazione e valutazione delle performance** deve consentire:

a) la scelta degli **indicatori** per la misurazione della performance complessiva dell'Ente in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;

b) la scelta degli **indicatori** per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore dell'Ente stesso ed individuali relativi ai dipendenti;

c) la definizione del processo e degli strumenti di **misurazione** della performance;

d) la definizione degli **scostamenti** tra le performance attese e quelle effettive;

e) l'analisi approfondita delle **cause** legate a tali scostamenti;

f) il **monitoraggio** continuo della performance dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;

g) la modalità di **valutazione delle performance organizzativa e individuale**;

h) il **collegamento** tra risultati di **performance e sistema premiale**;

i) la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo dei **risultati di performance** in modo che sia di facile comprensione sia agli attori interni all'Ente, sia agli interlocutori esterni dello stesso;

j) la semplificazione e l'integrazione dei **documenti di programmazione e rendicontazione della performance**;

k) la chiara e trasparente esplicitazione delle **responsabilità dei diversi attori** in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

4. Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* deve essere orientato principalmente al cittadino-utente in quanto la sua soddisfazione ed il suo coinvolgimento costituiscono il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione dell'Ente.

Art. 46

La valutazione delle performance organizzativa e individuale

1. La valutazione delle performance **organizzativa ed individuale** deve avvenire nel rispetto delle indicazioni e modalità definite dal Sistema di misurazione e valutazione delle performance (S.Mi.Va.P.) definito dalla Provincia e orientato principalmente alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini

2. Con la valutazione delle performance organizzativa ed individuale l'Ente accerta il grado quantitativo-qualitativo delle prestazioni dei servizi pubblici offrendo all'utente una testimonianza tangibile delle azioni di qualità poste in essere dall'Amministrazione e riconoscibili in termini di risultato.

3. Sulla base delle valutazioni operate a consuntivo, la Provincia effettua le sue scelte future in ordine all'allocazione delle risorse fra le diverse strutture organizzative, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze.⁴⁷

⁴⁷ Per questo motivo, il D.Lgs. n. 150/2009 e la Delibera della CiVIT n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), si concentrano sul concetto di **outcome** ovvero sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

Sul significato del termine **outcome** vedi precedente nota 22.

4. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance (S.Mi.Va.P.) definisce in dettaglio, secondo quanto indicato ai successivi articoli 47 e 52 una “gerarchia “ nella misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale secondo cui:

- a) la performance organizzativa va misurata propedeuticamente alla performance individuale e alla stessa viene attribuito un punteggio proporzionalmente superiore rispetto alla misurazione della performance individuale;
- b) nella performance individuale va data priorità alla misurazione degli obiettivi assegnati rispetto ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali e manageriali;
- c) nella performance individuale agli obiettivi viene attribuito un punteggio proporzionalmente superiore rispetto alle competenze e alle capacità professionali e manageriali.⁴⁸

SEZIONE I MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Art. 47

La performance organizzativa

1. La performance organizzativa è l’apporto che la struttura a cui è preposto un dirigente o l’organizzazione nel suo complesso fornisce attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli

⁴⁸ Ai sensi dell’art. 4, comma 2, lett. d) del D.Lgs. n. 150/2009 una delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance è la “misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale”. A tale proposito va evidenziato che il Sistema di Performance Management prevede, (affidandone allo S.Mi.Va.P. la definizione di dettaglio) una “gerarchia “ nella misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale che si desume dalla lettura congiunta del comma 4 dell’art. 46 in commento e dei successivi artt. 47 e 52.

E’ questa una “gerarchia” che trova la sua ragion d’essere nelle aspettative degli *stakeholder* per i quali le competenze e le capacità manageriali del dirigente assumono un ruolo secondario rispetto ai risultati ottenuti per gli obiettivi assegnati e, complessivamente, la performance individuale assume una considerazione meno importante riguardo a quella organizzativa relativa al complessivo miglioramento dell’Ente di riferimento in termini di efficacia ed efficienza..

In altre parole al cittadino utente potrebbe interessare poco sapere che l’Ente ha a sua disposizione dirigenti bravi e capaci se poi gli obiettivi attesi non siano raggiunti secondo le aspettative e se, in una operazione di *benchmarking* il “*suo*” Ente non risulta competitivo rispetto ad altri enti similari.

D’altronde lo spirito della “riforma” è quello di definire azioni che portino ad una stretta correlazione tra performance delle organizzazioni e performance dei dirigenti e dei dipendenti, in quanto non è concepibile che ci siano amministrazioni scarse e dirigenti e dipendenti eccellenti ed è proprio in quest’ottica che il Sistema di Performance Management della Provincia di Ancona, recependo le finalità del D.Lgs. n. 150/2009, ha previsto che le misurazioni e le valutazioni siano proporzionalmente differenziate per ciascuno dei due aspetti della performance (organizzativa ed individuale).

Tale finalità potrà perseguirsi, nell’ambito della performance organizzativa, individuando obiettivi da raggiungersi da parte di più strutture e di più dipendenti con uno spirito di coesione e con un lavoro di squadra nell’ambito di procedimenti amministrativi che coinvolgano più strutture all’interno dello stesso ente, mentre, per la performance individuale, attribuendo un “peso” preponderante ai risultati rispetto alle competenze e capacità manageriali.

Proprio per rendere attuabili tali finalità, la Provincia sta elaborando con una ditta specializzata, un apposito software applicativo al fine di rendere facilmente operativa l’intera valutazione delle performance. facilmente operativa la valutazione delle performance organizzativa ed individuale, secondo le finalità sopra evidenziate

utenti e degli altri *stakeholder*.

2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia intermedia e finale.

3. La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti macro ambiti:

- a) l'efficienza e la funzionalità della Provincia;⁴⁹
- b) il grado di attuazione delle strategie e impatti dell'azione amministrativa;
- c) l'elenco dei servizi erogati, finali e di supporto;
- d) lo stato di salute dell'amministrazione, con particolare riferimento alla dimensione finanziaria;
- e) il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

4. La rilevanza dei macro ambiti di cui al comma precedente è definita attraverso la loro pesatura, individuata nel Sistema di misurazione e valutazione.

5. La misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità; essa è prodromica alla valutazione della performance individuale ed è valutata proporzionalmente in misura prevalente rispetto alla performance individuale.

Art. 48

Misurazione della performance organizzativa⁵⁰

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, secondo gli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009, concerne la rilevazione:

- a) delle **politiche attivate** sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) del **grado di attuazione dei Piani e dei Programmi** con particolare riferimento al rispetto della tempistica preventivata, agli standard qualitativi – quantitativi predefiniti e al livello preventivato di utilizzo delle risorse messe a disposizione;
- c) del **grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi resi;
- d) della **modernizzazione e del miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali, nonché della capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) dello **sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi**;
- f) della **capacità della struttura di attuare piani e programmi**;
- g) della capacità di sviluppare forme di partecipazione e di **collaborazione con i "clienti" esterni**;
- h) dell'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché alla razionalizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- i) della **qualità e della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- j) del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle **pari opportunità**.

⁴⁹ Cfr. UPI, op. cit., paragrafo "Performance organizzative ed individuali".

⁵⁰ Art. 8, D.Lgs. n. 150/2009

Art.49

Finalità della misurazione della performance organizzativa

1. La misurazione della performance organizzativa della Provincia nel suo complesso deve tenere in considerazione non solo gli aspetti più operativi e ordinari del funzionamento dell'Ente, ma anche gli elementi distintivi e/o di lungo periodo che gli *Organi di indirizzo politico* definiscono nei loro strumenti di programmazione ed esplicitano anche in termini di *outcome*, soprattutto quando questi elementi abbiano a che vedere con gli *stakeholder* dell'Ente.⁵¹

2. Il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati e la misurazione delle prestazioni dei servizi pubblici anche attraverso idonea "*customer satisfaction*",⁵² unitamente al costante monitoraggio degli *output* e degli *outcome* dei servizi espressi sono strumenti con cui si misura il rapporto con la cittadinanza/utenza offrendo all'utente una testimonianza tangibile delle azioni di qualità del servizio pubblico, riconoscibili in termini di risultato.

3. Con la misurazione della performance organizzativa, tramite il Sistema di misurazione a livello organizzativo, la Provincia mira a conoscere:

a) **il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema** riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;

b) **il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali**, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

4. La finalità principale della misurazione della performance organizzativa è quella di misurare il raggiungimento degli *outcome*.

5. La Provincia, come precisato al precedente art. 8, con il Ciclo di gestione della performance, passa definitivamente dalla cultura dei mezzi (*input*) alla cultura dei risultati (*output* e *outcome*).

6. Come specificato nelle note 20, 21 e 22, l'elemento che caratterizza e differenzia l'*outcome* dall'*output* va ricercato nella maggiore soddisfazione che deriva allo *stakeholder* dove l'*output* indica il semplice risultato mentre l'*outcome* **contraddistingue l'impatto con il cittadino-utente**, impatto inteso come soddisfazione finale dei bisogni della collettività ovvero come il risultato ultimo delle attività della P.A. in relazione alla loro ricognizione effettuata a monte.

7. In relazione a quanto indicato al precedente comma 6, la performance organizzativa deve essere caratterizzata dal perseguimento di *outcome*, alla cui definizione provvede lo S.Mi.Va.P., esplicitando il nesso tra obiettivo strategico e *outcome*.

8. Per procedere correttamente alla loro individuazione, **il processo parte da una ricognizione dei bisogni effettivi degli stakeholder**, sia interni che esterni, destinatari di un determinato servizio; i bisogni, quindi, così come individuati, vanno ponderati al fine di valutarne la possibilità della loro declinazione in obiettivi da inserire della pianificazione dei processi e delle relative attività.

⁵¹ Vedi art. 14, comma 1, lett. A), lett. a) del presente regolamento

⁵² *Customer satisfaction* nella lingua italiana significa "Soddisfazione del cliente" e rappresenta l'obiettivo principale dell'azienda orientata al marketing ed i cui sforzi tendono allo sviluppo di una relazione di qualità con la clientela finalizzata alla sua conseguente fidelizzazione.

Per *customer satisfaction* si intende inoltre un insieme di metodi e modelli fondati sulla ricerca sociale, sviluppati a partire dagli anni 90 soprattutto nell'ambito delle imprese di mercato, per la rilevazione del grado di soddisfazione del cliente assunta come misura della qualità di un prodotto o servizio. La soddisfazione del cliente è da intendersi come la percezione dello stesso di aver speso bene le proprie risorse, avendo ottenuto, in proporzione alle sue aspettative, il massimo possibile. Dunque il concetto di soddisfazione rappresenta uno stato relativo derivante dalle aspettative esplicite o latenti del cliente o fruitore e la percezione che egli ha del complesso dei fattori di qualità incorporati nel prodotto o servizio utilizzati. Esiste dunque uno stretto legame tra soddisfazione del cliente e qualità di un bene o servizio.

9. La fattibilità della inclusione di tali bisogni tra gli obiettivi da inserire negli strumenti di rappresentazione della performance, avviene attraverso *input* intesi come risorse o fattori produttivi che, a vario titolo, anche e soprattutto di natura finanziaria, entrano a far parte di un'attività o di un processo.

10. Una volta che i bisogni sono stati “trasformati” in obiettivi, questi sono catalogati in strategici ed operativi.

11. La Provincia adeguandosi all'orientamento della CiVIT contenuto nella Delibera n. 89/2010 “ Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”, articola gli obiettivi come segue:

a) obiettivi **di carattere strategico**: sono gli obiettivi caratterizzati da un elevato grado di rilevanza, fanno riferimento a periodi temporali pluriennali e sono inseriti in strumenti di programmazione di medio periodo, (per cui non possono subire modifiche nel breve periodo);

b) obiettivi **operativi**: sono gli obiettivi che, invece, hanno un ambito di operatività nel breve periodo e, normalmente sono riferiti al singolo esercizio.

12. Il piano delle attività che costituisce la fase intermedia tra la ricognizione dei bisogni e l'impatto della loro attuazione sugli stakeholder, si caratterizza in una **logica input- processi-output/outcome**.

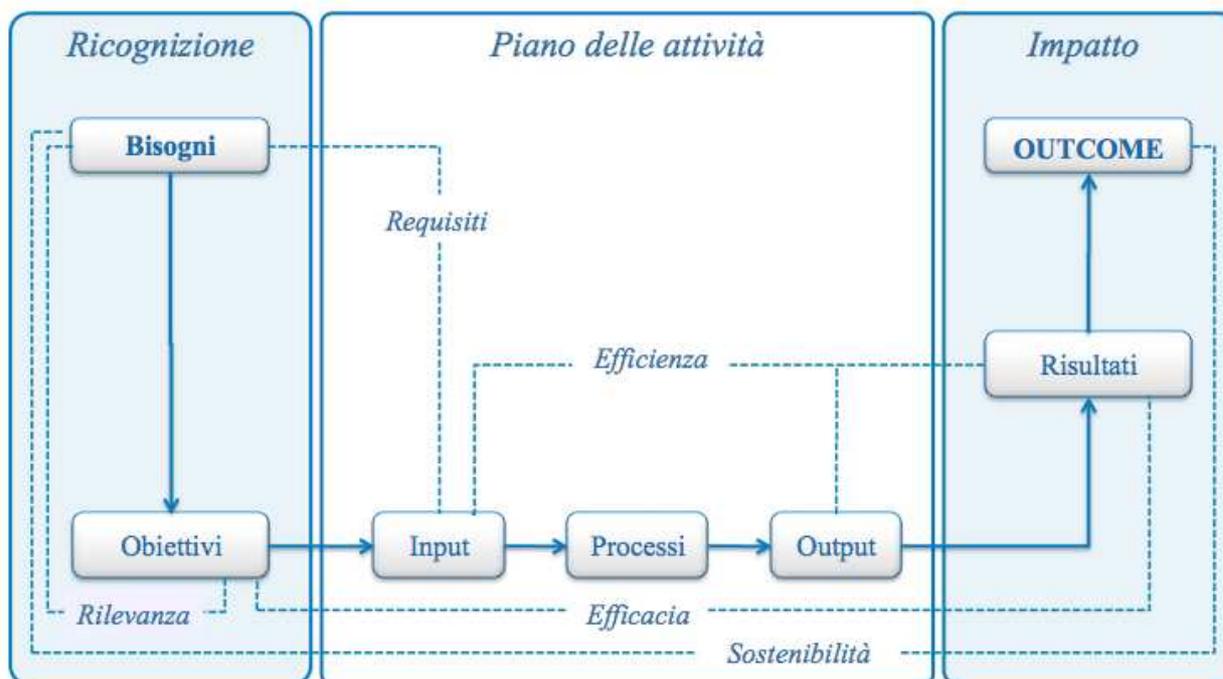
13. La Provincia recepisce i chiarimenti della CiVIT, secondo cui “*mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.*”

14. E' affidato al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (S.Mi.Va.P.) precisare che, diversamente dagli obiettivi di sola performance individuale, che contraddistinguono il Sistema antecedente all'attuale Sistema di Performance Management, gli **outcome**, caratterizzanti la performance organizzativa, sono rivolti sempre al conseguimento del risultato finale per attuare i bisogni attesi dal cittadino.

15. Il processo “Ricognizione dei bisogni-Piano delle attività-Impatto” è rappresentato in forma grafica dalla Figura seguente (Figura n.5):

Figura 5

“Percorso: Ricognizione dei bisogni-Piano delle attività-Impatto”.



Fonte: CiVIT, Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), pag. 20

SEZIONE II MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Art. 50

*La performance individuale*⁵³

1. La performance individuale è il contributo che un individuo singolarmente o come parte di un gruppo coordinato di individui apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

2. Con la valutazione della performance individuale, la Provincia verifica il grado di raggiungimento degli **obiettivi strategici ed operativi assegnati ai dirigenti** con gli strumenti di programmazione e, in particolare, con gli strumenti operativi.

3. In coerenza con quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, i requisiti per la valutazione del personale sono i seguenti:

- a) specificazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- b) sviluppo di un dizionario generale delle competenze⁵⁴;

⁵³ Art. 9, D.Lgs. n. 150/2009.

⁵⁴ Secondo la CiVIT, delibera n. 114/2010, il *dizionario delle competenze* “riguarda l’insieme dei ruoli ricoperti all’interno della struttura organizzativa. Il dizionario può, in una fase iniziale, concentrarsi semplicemente sui comportamenti attesi, mentre, in successive fasi evolutive, deve comprendere le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero conoscenze, capacità e attitudini. A ciascun comportamento è associato un descrittore del giudizio, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori. Il dizionario

c) definizione di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei *target* riferiti agli obiettivi e alle competenze;

d) specificazione delle caratteristiche distintive della proposta di valutazione dei dirigenti fatta dal N.I.VA.P.;

e) chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori;

f) descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione;

g) modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

Art. 51

Misurazione della performance individuale⁵⁵

1. La misurazione della performance individuale si articola su tre livelli distinti di responsabilità:

a) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;

b) la valutazione individuale del personale assegnato ad ogni singolo dirigente di struttura;

c) la valutazione dei contributi individuali dei dipendenti in attività/obiettivi di gruppo.

Art. 52

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti⁵⁶ viene effettuata, sulla base degli indicatori riferiti:

A) agli obiettivi assegnati e ai risultati ottenuti con riferimento:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia intermedia e finale;

b) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata mediante una evidente diversificazione dei giudizi;

B) ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

C) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura organizzativa a cui sono preposti.

2. Nella valutazione della performance individuale, come accennato al precedente articolo 46, la valutazione delle caratteristiche personali e professionali è sempre collegata

riguarda, per il personale dirigente, le competenze professionali e manageriali (articolo 9, comma 1, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009) e, per il personale non dirigente, le competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009). (Cfr parole chiave delibere CiVIT aggiornato al 28/12/2010).

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Art. 9, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

a fatti reali connessi all'accertamento del raggiungimento degli obiettivi assegnati che assume sempre carattere prioritario e preponderante anche in termini proporzionali rispetto ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

Art. 53

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente

1. La valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del personale non dirigente assegnato alla sua struttura organizzativa⁵⁷ si fonda sulle singole prestazioni orientate a obiettivi individuali o di gruppo e si basa essenzialmente:

a) sul raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia intermedia e finale;

b) sul contributo dato dal singolo dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;

c) sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

2. La rilevanza degli elementi di valutazione di cui alle lettere a), b) e c) del precedente comma è definita attraverso la loro pesatura, individuata nel Sistema di misurazione e valutazione.

Art. 54

Finalità della misurazione e valutazione a livello individuale.

1. Diversamente dalla valutazione della performance organizzativa che fa riferimento alla performance complessiva della struttura di appartenenza e dell'intero Ente, la valutazione della performance individuale si basa essenzialmente sui risultati ottenuti e sui comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

2. Qualora gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, il N.I.Va.P nei confronti del dirigente ed il dirigente nella valutazione del singolo dipendente, dovranno risalire, anche nel singolo specifico obiettivo, al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso e procedere alla sua valutazione.

3. Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono i seguenti:

a) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

b) chiarire e comunicare che cosa ci si attende -in termini di risultati e comportamenti- dalla singola persona;

c) supportare le singole persone nel miglioramento della loro *performance* (generare l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Ente);

d) valutare la *performance* e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);

e) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;

f) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;

g) promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

⁵⁷ Art. 9, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009.

4. Nella valutazione della performance individuale dei dirigenti e del restante personale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale⁵⁸

5. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale risulta caratterizzato dai campi che caratterizzano la seguente tabella (Figura n. 6).⁵⁹

Figura n. 6 :

TABELLA 2:
Campi di misurazione della performance

Campo	Check
Individuazione dei valutati in coerenza con artt. 9 D.Lgs. n. 150/09 e 16-17 D Lgs. n. 165/01	
Distinzione dei criteri di valutazione tra personale dirigente e non dirigente	
Distinzione dei criteri per i dirigenti di vertice (Segr. Gen./Dir. Gen.)	
Dizionario delle competenze formulato come lista di comportamenti (o com- insieme di conoscenze, capacità ed attitudini)	
Adozione di scale di valutazione	
Adozione di pesi associati agli obiettivi e/o indicatori	
Definizione di procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali	
Utilizzo di schede di valutazione	
Definizione di ulteriori approcci aggiuntivi rispetto al gerarchico (es autovalutazione, dal basso all'alto, dagli stakeholder, 360 gradi)	
Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati	
Descrizione di piani di miglioramento individuali	
Presenza delle procedure di conciliazione	
Presenza di un soggetto terzo valutato/valutatore nelle procedure di conciliazione (del. n. 104)	
Definizione di indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio	
Presenza di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo	
Differenziazione tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi	
Collegamento con i sistemi incentivanti (specificare: fasce di retribuzione progressioni di carriera, etc.)	

⁵⁸ Art. 9, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009.

⁵⁹ La tabella dei campi di misurazione della performance è integralmente recepita da CiVIT, Delibera n. 121/2010 - Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto "L'applicazione del Decreto legislativo n.150/2009 negli Enti Locali: le Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance", pag. 5 a sua volta riprodotta in ANCI, Riedizione del documento Linee Guida 5 "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di ciclo della performance" nel testo definitivo elaborato a seguito del recepimento delle indicazioni e delle osservazioni formulate in proposito dalla CiVIT in materia di Ciclo della performance con deliberazione n. 121/2010, Progetto Performance & Merito, pag. 30/54.

Art. 55

L'attività di monitoraggio in corso di esercizio

1. L'attività di monitoraggio è prevista nel Ciclo di gestione della performance quale logica conseguenza dell'approccio finalizzato alla misurazione della performance in un'ottica dinamica di "prestazione" sia dell'individuo, sia dell'intera struttura organizzativa, che il Sistema di Performance Management richiede.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve prevedere espressamente fasi di periodico monitoraggio dell'attività di gestione nonché strumenti e procedure idonei ad assicurare la *costante verifica* dei parametri di misurazione delle performance e la definizione della frequenza e delle modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

3. Il N.I.Va.P. per il personale di qualifica dirigenziale ed i singoli dirigenti per il restante personale agli stessi assegnato, nel corso dell'esercizio provvedono al costante e periodico monitoraggio delle attività di gestione relative al conseguimento degli obiettivi assegnati proponendo l'attivazione di eventuali interventi correttivi ove si accerti, con riferimento agli stessi obiettivi, uno scostamento rispetto ai risultati attesi.

4. Ai dirigenti dell'Ente è attribuita, con riferimento agli obiettivi assegnati con il Piano della performance, la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il N.I.Va.P., nel rispetto delle linee guida generali.

5. Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle performance sia quantitative, di Ente ed individuali, sia qualitative, sui comportamenti individuali e viene effettuato per i dirigenti dal N.I.Va.P. e per il personale non dirigenziale dal dirigente della struttura organizzativa nella quale detto personale è inserito.

6. La comunicazione interna degli esiti del monitoraggio delle performance individuali e organizzative deve prevedere almeno una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun dirigente/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento.

7. Queste sessioni di feedback intermedio devono avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione e con cadenza di norma quadrimestrale.

8. Il N.I.Va.P. definisce i tempi e le modalità di certificazione e di rendicontazione del monitoraggio intermedio delle performance individuali e organizzative nonché le modalità di comunicazione degli esiti del monitoraggio al Presidente della Provincia.

9. I risultati del monitoraggio delle performance complessive dell'Ente devono essere comunicate ai cittadini secondo le modalità previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione definito dal N.I.Va.P.

10. A seguito dei risultati di verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi

⁶⁰ Art. 4, comma 2, lettera c), art. 6, comma 1, e art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009.

In proposito la CiVIT, in risposta ad uno specifico quesito (consultabile sul sito www.civit.it), ha chiarito che le variazioni agli obiettivi e indicatori di performance di cui all'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009, hanno una configurazione diversa da quella degli interventi correttivi in materia di obiettivi e indicatori di performance di cui all'art. 6, comma 1, dello stesso decreto in quanto mentre gli interventi correttivi da apportare in corso di esercizio mirano alla rimodulazione degli obiettivi alla luce dei risultati intermedi del monitoraggio effettuato, le variazioni possono essere proposte durante l'esercizio di gestione della performance (per esigenze diverse o sopravvenute.-n.d.r.-) e vanno inserite nel Piano della performance.

assegnati, gli assessori propongono alla Giunta, previo assenso da parte del N.I.Va.P., gli eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'Amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

11. Con la stessa procedura potranno essere apportate, nel corso dell'esercizio, variazioni agli obiettivi e agli indicatori della performance organizzativa e individuale.

12. Le modalità per apportare al Piano della performance interventi correttivi e/o eventuali variazioni durante l'esercizio, sono definite nel Sistema di Misurazione e di Valutazione della performance; **in ogni caso tali interventi correttivi e/o variazioni possono essere apportati per uno solo degli obiettivi assegnati e nel solo caso in cui manchi più di un mese alla data prefissata quale termine di raggiungimento dell'obiettivo stesso.**⁶¹

Art. 56

La Relazione consuntiva sulla performance

1. Il Ciclo di gestione della performance si conclude con la Relazione consuntiva sulla performance.

2. La Relazione consuntiva sulla performance è un documento di rendicontazione, con il quale si evidenziano a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati di performance, organizzativa e individuali, raggiunti rispetto a quelli attesi con riferimento ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, nonché gli eventuali scostamenti registratisi rispetto ai target programmati e attesi.

3. Con la Relazione consuntiva sulla performance i risultati organizzativi e individuali raggiunti vengono rendicontati dal N.I.Va.P. al Presidente della Provincia, agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai principali *stakeholder* esterni⁶³.

4. La Relazione si articola in conformità alle strutture di massima dimensione a cui è preposto un dirigente coerentemente con l'organizzazione amministrativa della Provincia e secondo l'articolazione del Piano della *performance*.

⁶¹ La finalità del sistema è quello che gli obiettivi assegnati (il cui raggiungimento è atteso dagli *stakeholder*) siano raggiunti. Per tale ragione l'attività di monitoraggio è finalizzata ad apportare "correttivi" atti a "salvare" (a "correggere il tiro") l'obiettivo assegnato evitando la sua "sterilizzazione". Diversa è la previsione relativa alla "variazione" degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori di performance organizzativa e individuale che risponde ad esigenze sopravvenute o a condizioni di contesto che vanno attentamente ponderate dal N.I.Va.P. La previsione di eventuali interventi correttivi (art. 4, comma 2, lett. c) e art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009) e/o variazioni (art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009) viene inserita come norma di chiusura circoscritta ad ipotesi eccezionali ben definite quantitativamente e temporalmente.

⁶² Art. 4, comma 2, lettera f) e art. 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 150/2009

⁶³ "Una delle principali innovazioni della legge è, inoltre, la modifica dei soggetti tradizionalmente destinatari delle attività di rendicontazione: infatti la rappresentazione dei risultati raggiunti ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo e gli organi di vertice delle Amministrazioni (alla cui cognizione ed approvazione sono rimessi i documenti prima elencati), ma anche, e soprattutto, i principali *stakeholder* esterni di ciascuna Amministrazione. Anche ai fini del pieno assolvimento degli obblighi di trasparenza nei confronti degli *stakeholder* esterni, si ritiene opportuna la redazione della relazione sulla performance, come documento aggiuntivo rispetto a quelli previsti dal TUEL, che estrapoli dai documenti di rendicontazione esistenti, in forma sintetica e chiaramente comprensibile, gli elementi di interesse per il cittadino utente, quali i più significativi risultati sulla performance dell'ente, gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, le azioni correttive intraprese nel corso dell'anno." (Cfr UPI, "Linee guida su trasparenza e performance nelle Province italiane", paragrafo "Rendicontazione" pag. 8).

5. La Relazione sulla performance viene definita, a livello istruttorio, dalla struttura tecnica di supporto di cui al precedente art. 31 e, una volta validata dal N.I.Va.P., viene trasmessa al Presidente per le sue valutazioni e per la definizione delle eventuali procedure di conciliazione e, quindi, viene approvata dalla Giunta provinciale **entro il 10 aprile** dell'esercizio successivo a quello di valutazione.

6. In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato per i dirigenti e dei premi per il restante personale.

7. Alla Relazione sulla performance dovrà essere assicurata visibilità in un'ottica di completa trasparenza comunicandola ai cittadini ed ai soggetti direttamente interessati (*stakeholder*), attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale della Provincia nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

8. Le tempistiche richieste per la redazione della Relazione di rendicontazione delle Performance sono da considerarsi collegate all'approvazione dei dati di consuntivazione dei diversi strumenti di rendicontazione dell'Ente, quali la Relazione al Rendiconto e la Relazione sull'andamento della Gestione ovvero, se istituiti, degli strumenti di Rendicontazione Sociale.

9. In ogni caso il termine ultimo per la sua approvazione da parte del Presidente con l'attribuzione degli istituti premianti è il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento del Ciclo della Performance.

Art. 57

Procedure di conciliazione

1. Ferma restando una più analitica definizione delle procedure di conciliazione da parte del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (S.Mi.Va.P.),⁶⁴ il Presidente è competente alla valutazione definitiva dei Dirigenti sulla base delle risultanze complessive proposte dal N.I.Va.P.

2. Il risultato complessivo della valutazione viene comunicato dal Nucleo di valutazione a ciascun Dirigente, al termine di un colloquio individuale, mediante consegna della scheda di valutazione contenente il risultato complessivo attribuitogli.

3. Entro 10 (dieci) giorni dalla data di consegna della sua scheda valutativa, il valutato può esporre, per iscritto al Presidente della Provincia, le proprie osservazioni o controdeduzioni alla valutazione complessiva propostagli dal Nucleo.

4. Il Presidente valutate le osservazioni o le controdeduzioni presentategli dal Dirigente decide autonomamente e, ove ritenga fondate le ragioni addotte dal ricorrente, può discostarsi, con adeguata motivazione, dalle risultanze dell'Organo di valutazione.

5. Nel caso di valutazioni negative delle prestazioni dirigenziali, le stesse devono essere contestate per iscritto con atto del Presidente; il Dirigente ha diritto di controdeduzioni.

6. Il Presidente, esaminate le giustificazioni del Dirigente e sentito il parere del N.I.Va.P., ove decida di confermare il giudizio negativo espresso, ne dà comunicazione alla Giunta e dispone le misure ritenute idonee a sanzionare il comportamento del Dirigente.

7. Il Presidente dispone, inoltre, tutte le misure che possano mettere il Dirigente nelle condizioni di migliorare la propria prestazione e modificare così in tempi brevi la valutazione negativa effettuata.

8. E' di competenza del Direttore generale e, ove non nominato, del Segretario Generale la definizione delle procedure di conciliazione per il restante personale dipendente secondo le modalità definite dallo S.Mi.Va.P. a garanzia della terzietà del soggetto incaricato di definire il contenzioso.

⁶⁴ Art. 7, comma 3, lett. b) del d.Lgs. n. 150/2009.

Art. 58

Finalità della relazione sulla performance

1. Con la rendicontazione dei risultati delle performance organizzativa ed individuali, all'interno del Ciclo di gestione delle Performance, ufficializzata nella "Relazione consuntiva sulla Performance", la Provincia, analizzando i dati rendicontanti e, sulla base delle esperienze maturate, avvia un processo di ridefinizione delle attività gestionali e degli interventi operativi affinché:

a) siano raggiunti i target annuali degli obiettivi strategici e/o di lungo periodo (triennali);

b) si crei nelle strutture organizzative dell'Ente una "sensibilità" sufficiente a incrementare sempre di più i *target* di Ente/settore individuale migliorando le performance;

c) le valutazioni siano sempre più puntuali ed accurate;

d) si crei una spinta al miglioramento delle *performance* e dei sistemi che servono a gestirle.

TITOLO V

IL SISTEMA DELLA PREMIALITÀ⁶⁵

Art. 59

Il Sistema di incentivazione. Definizione e finalità

1. Al fine di migliorare le performance individuale ed organizzativa e valorizzare il merito, la Provincia introduce il **Sistema della premialità** quale sottosistema del Sistema di Performance Management.⁶⁶

2. Con il Sistema della premialità l'Ente, secondo logiche selettive, concorsuali e meritocratiche, valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia economici sia di carriera,⁶⁷ anche al fine di far crescere la motivazione interna.

3. Il Sistema premiante della Provincia è definito, secondo l'ambito di rispettiva competenza, dalle norme regolamentari e dai contratti collettivi nazionali e decentrati.

4. Con l'introduzione del Sistema della premialità è vietata la distribuzione, in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi, di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni da effettuarsi sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato.⁶⁸

⁶⁵ L'art. 31, commi 1 e 4, del D.Lgs. n. 150/2009, impone l'adeguamento degli ordinamenti degli enti locali ai principi desumibili dalle norme del Titolo III "Merito e Premi" del D.Lgs. n.150/2009.

Pertanto gli enti locali dovranno adeguare i propri regolamenti con la previsione degli istituti di premialità previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 tenendo presente che per alcuni di essi gli aspetti retributivi dovranno trovare disciplina anche nel corpo dei contratti decentrati integrativi di lavoro anche essi oggetti di adeguamento ai sensi dell'art. 65 del D.Lgs. n. 150/2009. (Cfr documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", Progetto Performance & Merito, paragrafo 3 "Merito e premi", pag. 8.

⁶⁶ Il Sistema della Premialità trova la sua fonte nelle norme disegnate dal D. Lgs. n. 150/2009 in materia di potestà regolamentare (fonte pubblicistica) dell'ente locale e in materia di contrattazione (fonte privatistica).

A tale proposito l'art. 54 del D. Lgs. n. 150/2009 che ha modificato l'art. 40, comma 1, ultimo periodo, del decreto 165/2001, ha disposto che, in materia di valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, la contrattazione collettiva è consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge, le quali, per l'appunto, riservano alla fonte regolamentare interna la definizione del nuovo sistema di valutazione e delle relative fasce di merito.

L'art. 31, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009 dispone che l'adeguamento al sistema di premialità per quel che riguarda la destinazione di "una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre" rientra nelle "potestà normative" degli enti locali che, per lo scopo, dovranno adeguare i propri regolamenti sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi raccordandoli con le disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 165/2001 (come modificato dal D.Lgs. n. 150/2009) in materia di contrattazione.

Ne consegue, quindi, nello specifico che:

a. alla potestà normativa dell'ente compete la determinazione dei livelli valutativi di accesso alle fasce di merito, in stretta rispondenza alle altre norme regolamentari da formulare in materia di ciclo della performance e di misurazione;

b. alla contrattazione decentrata compete, invece, la disciplina dell'attribuzione dei "trattamenti economici" (artt. 2, e 45 del D. Lgs. 165/2001 come rispettivamente modificati dall'art. 33 e dall'art. 57 del D.Lgs. n. 150/2009) e degli effetti economici della valutazione sulla retribuzione accessoria (ferma la destinazione di una quota prevalente delle risorse alla fascia alta di merito rispetto alle altre), nel quadro di riferimento recato dai CCNL di comparto. (Cfr documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", Progetto Performance & Merito, paragrafo 3 "Merito e premi", pagg. 8 e 9.

⁶⁷ Art. 18, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

⁶⁸ Art. 18, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009

5. La Provincia può istituire altri strumenti di incentivazione oltre a quelli previsti e disciplinati negli articoli seguenti.

Art. 60

Strumenti di incentivazione monetaria e organizzativa

1. Per premiare il merito e le professionalità⁶⁹, la Provincia può utilizzare strumenti di incentivazione monetaria e organizzativa.⁷⁰

2. Sono **strumenti di incentivazione monetaria** i seguenti:

- a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuali;
- b) bonus annuale delle eccellenze;⁷¹
- c) premio annuale per l'innovazione;⁷²
- d) premio di efficienza..

3. Sono **strumenti di incentivazione organizzativa** i seguenti

- a) progressioni di carriera;⁷³
- b) attribuzione di incarichi e responsabilità;⁷⁴
- c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale;⁷⁵
- d) progressioni economiche orizzontali.⁷⁶

4. Gli istituti di incentivazione monetaria di cui alle lettere b), c) e d) del comma 2 e quelli di incentivazione organizzativa di cui alle lettere b) e d) del comma 3, diversamente dagli altri istituti premianti che trovano fonte regolativa nel regolamento degli enti locali, presentano rilevanti riflessi contrattuali, come si evince dal comma 3 dell'art. 31, del D.Lgs. n. 150/2009 che finanzia tali istituti premianti *“a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa”*, per cui:

a) la regolazione della progressione economica, è rimessa alla fonte contrattuale collettiva, sia nazionale che decentrata, ai sensi dell' art. 23 del D. Lgs. n. 150/2009;

b) le consistenze economiche degli altri premi dovranno trovare finanziamento nei fondi decentrati, previa determinazione degli importi individuali in sede di contrattazione decentrata

5. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate, di parte stabile o variabile, nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa.

⁶⁹ Art. 20, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

⁷⁰ L'istituzione di tali strumenti premianti avviene mediante adeguamento dell'ordinamento provinciale ai principi contenuti negli artt. 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1 del D. Lgs. N. 150/2009.

⁷¹ Ai sensi dell'art. 31, comma 3, del D. Lgs. N. 150/2009, gli enti possono fare impiego, adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti, dei seguenti strumenti, pur non richiamati tra quelli di necessario recepimento:

a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21 del D.Lgs. n. 150/2009;

b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22 del D.Lgs. n. 150/2009.

Cfr. art. 4 del presente regolamento.

⁷² Ibid

⁷³ Art. 24 del D.Lgs. n. 150/2009

⁷⁴ Art. 25 del D.Lgs. n. 150/2009

⁷⁵ Art. 26 del D.Lgs. n. 150/2009

⁷⁶ Art. 23 del D.Lgs. n. 150/2009

Art. 61

Premi annuali sui risultati della performance

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, i dipendenti, le posizioni organizzative ed i dirigenti dell'ente sono collocati all'interno di fasce di merito. Il numero delle fasce e la loro composizione percentuale è determinata dalla Provincia con provvedimento avente natura organizzativa. L'accesso a ciascuna fascia è determinato dalla valutazione individuale⁷⁷.

2. L'importo complessivo da destinare alla remunerazione della performance grava sul fondo di produttività (per i dirigenti sul fondo per la prestazione dirigenziale) ed è determinato mediante le pertinenti relazioni sindacali.

3. L'accesso a ciascuna fascia di merito è determinato mediante la definizione di un quadro di raccordo tra valutazione ottenuta e fascia economica di riferimento.

4. L'accesso numerico a ciascuna fascia avviene in funzione della valutazione della performance fatta eccezione per la fascia di eccellenza (fascia di merito alta) la quale è percentualizzata ex ante dall'amministrazione.

5. Le fasce di merito utilizzate per la remunerazione della performance **non possono essere inferiori a quattro**, garantendo il rispetto del principio di differenziazione.⁷⁸

6. Al personale dipendente e dirigente collocato nella fascia di eccellenza (fascia di merito alta) è assegnata annualmente una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio, per tale intendendosi la destinazione del maggiore tra gli importi previsti per ciascuna fascia remunerabile.

7. La suddivisione in fasce potrà essere operata nell'ambito delle articolazioni organizzative dell'ente.

Art. 62

Bonus annuale delle eccellenze

1. La Provincia nell'ambito della sua autonomia organizzativa e regolamentare istituisce annualmente il bonus annuale delle eccellenze riservato al personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.⁷⁹

2. Il bonus delle eccellenze è assegnato a non più del 5% del personale che si è collocato nella fascia di merito alta, secondo l'ordine di graduatoria e, a parità di punteggio, al personale più giovane d'età con la finalità di incentivare l'impegno ed è erogato entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento. a conclusione del processo di valutazione della performance.

⁷⁷ L'art. 31, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, definisce per gli Enti locali la cornice entro la quale l'Ente deve disciplinare le fasce di merito. Tale norma si applica direttamente in luogo dell'art. 19 del D.Lgs. n. 150/2009 che non è individuato né come norma di immediata applicazione né come norma di necessario adeguamento per gli Enti locali. E' prevista l'istituzione di almeno tre fasce di merito, con prevalenza di risorse economica da riservare a quella più alta. (Cfr documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", Progetto Performance & Merito, paragrafo 3 "Merito e premi", pag. 8.

⁷⁸ Non trovando applicazione per gli enti locali l'art. 19 "Criteri per la differenziazione delle valutazioni" del D.Lgs. n. 150/2009, la Provincia non è tenuta a recepire la previsione di cui al comma 2, lett. c) del citato art. 19 secondo cui al personale collocato nella fascia di merito bassa non viene attribuito alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

⁷⁹ L'art. 21 del D.Lgs. n. 150/2009 che prevede il bonus annuale dell'eccellenza viene recepito dalla Provincia autonomamente ai sensi dell'art. 31, comma 3, dello stesso D.Lgs. n. 150/2009; pur non trattandosi di disposizione di immediata applicazione ovvero di necessario adeguamento, per quanto indicato all'art. 4.

3. Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle appositamente utilizzate per premiare il merito e il miglioramento della performance nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro ai sensi dell'art. 45 del D. Lgs. 30/03/2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. n. 150/2009.

4. Il bonus annuale delle eccellenze è alternativo al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione di cui ai successivi articoli 63 e 69, per cui il dipendente destinatario di più di uno dei suddetti benefici deve accedere solo ad uno di essi.

Art. 63

Premio annuale per l'innovazione⁸⁰

1. La Provincia può indire nel corso dell'anno una procedura comparativa all'interno dell'Ente al fine di assegnare il premio annuale per l'innovazione al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.⁸¹

2. Alla selezione comparativa possono partecipare le singole strutture organizzative a cui è preposto un dirigente, singoli dirigenti e dipendenti o gruppi di lavoro.

3. Il premio viene assegnato dal Presidente secondo le risultanze del N.I.VA.P. che opera una valutazione comparativa sia in sede di presentazione che in sede di realizzazione e viene erogato solo se il progetto è praticamente realizzato.

4. Il premio annuale per l'innovazione assegnato individualmente non può essere di valore superiore a quello del bonus annuale delle eccellenza⁸² per ciascun dipendente premiato.

5. Il progetto premiato è l'unico candidabile al Premio nazionale per l'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.⁸³

Art. 64

Premio di efficienza⁸⁴

1. La Provincia, sulla base di criteri generali definiti in sede di contrattazione collettiva integrativa, istituisce il premio di efficienza al fine di premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto in processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente che abbiano fatto registrare risparmi sui costi di funzionamento di natura economica e non finanziaria.

2. Al fine di dare copertura finanziaria al premio la Provincia vincola una quota non superiore al 30 per cento di tali risparmi nel seguente modo:

a) la parte preponderante, pari a due terzi, per finanziare l'importo del Premio di efficienza;

b) la parte residua, pari ad un terzo, viene destinata ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.

⁸⁰ L'art. 22 del D.Lgs. n. 150/2009 che prevede il premio annuale per l'innovazione viene recepito dalla Provincia autonomamente ai sensi dell'art. 31, comma 3, pur non trattandosi di disposizione di immediata applicazione ovvero di necessario adeguamento, per quanto indicato all'art. 4.

⁸¹ Art. 22, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009.

⁸² Art. 22, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009.

⁸³ Art. 22, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009.

⁸⁴ Art. 27 del D.Lgs. n. 150/2009.

3. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati validati da parte del N.I.Va.P. e documentati nella Relazione sulla performance, sulla base delle relazioni del Settore Personale e della struttura deputata al controllo di gestione.

4. Il premio di efficienza potrà essere finanziato dal Fondo di cui all'art. 15 del C.C.N.L. secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa.

Art. 65

*Progressioni economiche orizzontali*⁸⁵

1. La Provincia pone al centro dei sistemi di sviluppo e di carriera del personale il sistema di valutazione permanente.

2. In coerenza con quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili la Provincia, al fine di premiare il merito attraverso aumenti retributivi irreversibili, riconosce le progressioni economiche orizzontali.

3. Con tale istituto contrattuale si consente al personale di qualifica non dirigenziale di progredire all'interno della stessa categoria di inquadramento acquisendo quote di retribuzione fissa che consentono differenziazioni retributive a parità di mansione.

4. Trattandosi di istituto di incentivazione organizzativa del sottosistema della premialità conseguente al merito, l'utilizzo della valutazione costituisce strumento di gestione per il sistema delle progressioni economiche orizzontali.

5. La selezione per l'attribuzione della progressione economica orizzontale deve basarsi sui seguenti criteri di valutazione:

a) risultati ottenuti;

b) comportamenti organizzativi: qualità della prestazione individuale, impegno, relazioni con l'utenza, iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi, coinvolgimento nei processi lavorativi, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, flessibilità, arricchimento professionale, (inteso come l'insieme di esperienze, capacità, conoscenze, attività formative che determinano una maggiore performance a parità di mansione/profilo professionale);

c) competenze professionali (conoscenze, capacità di lavoro di gestione, di relazione e intellettive).

6. Le progressioni economiche sono attribuite ad una quota limitata di dipendenti:

a) secondo principi di selettività;

b) in relazione alle qualità culturali e professionali dell'attività svolta e allo sviluppo delle competenze professionali;

c) tenendo conto dei risultati individuali e organizzativi conseguiti come rilevati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della Provincia e della connessa attribuzione delle fasce di merito.

7. La collocazione nella fascia di merito alta ai sensi dell'articolo 61, comma 6, (**Premi annuali sui risultati della performance**), per almeno tre anni costituisce titolo rilevante ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali.⁸⁶

⁸⁵ Art. 23 del D.Lgs. n. 150/2009.

⁸⁶ Si ritiene opportuno evidenziare la diversa formulazione dell'art. 52, comma 1 bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come integrato dall'art. 62 del D.Lgs. n. 150/2009, ove si prevede, sia per le progressioni all'interno della stessa area funzionale (ex "progressioni orizzontali") sia per le progressioni tra diverse aree funzionali ("ex progressioni verticali"), che "*...La valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni costituisce titolo rilevante ai fini della progressione economica e dell'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore*" rispetto a quella dell'art. 23, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009 ("progressioni economiche") che testualmente recita: "*La collocazione nella fascia di merito alta ai sensi dell'articolo 19, comma 2, lettera a), per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche*" e rispetto a quella dell'art. 24, comma 3, del D.Lgs. n.

Art. 66

Progressioni di carriera (ex progressioni verticali)⁸⁷

1. La Provincia, recependo il principio del D.Lgs n 150 del 2009 di collegare gli incentivi economici individuali ai risultati delle performance individuali, riconosce per il proprio personale la possibilità di valorizzare il merito mediante progressioni di carriera al fine di consentire il passaggio alla categoria superiore.

2. Per le finalità di cui al comma 1 la Provincia, allo scopo di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno di personale, può riservare, a favore dei propri dipendenti, il 50% dei posti programmati in relazione a ciascun concorso e da coprirsi mediante concorsi pubblici.

3. Il personale interno per poter partecipare al concorso pubblico con riserva deve essere in possesso dei titoli di studio richiesti ai concorrenti esterni⁸⁸.

4. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno mira a riconoscere e a valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'Ente; a tale proposito l'atto con il quale si individuano i posti che vengono riservati al personale interno nei concorsi pubblici deve riportare la motivazione in ordine sia alla valorizzazione delle competenze professionali dei dipendenti, che alle "specifiche esigenze dell'amministrazione" che hanno determinato tali scelte.

150/2009("progressioni di carriera") che così stabilisce: "*La collocazione nella fascia di merito alta, di cui all'articolo 19, comma 2, lettera a), per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera.*"

A tale proposito va precisato che di tali previsioni va recepita, con adeguamento, l'art. 52, comma 1 bis del D.Lgs. n. 165/2001 che costituisce norma di diretta attuazione dell'articolo 97 della Costituzione e costituisce principio generale dell'ordinamento a cui si adeguano le regioni e gli enti locali, negli ambiti di rispettiva competenza, ai sensi dell'art 74, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, mentre gli artt. 23, comma 3, e 24, comma 3, dello stesso D.Lgs. n. 150/2009 non costituiscono né livello essenziale delle prestazioni di cui all'art. 117, secondo comma, lett. m) della Costituzione (e, quindi, non sono inderogabili), né sono ricompresi tra i principi a cui gli enti locali devono adeguare i propri ordinamenti.

⁸⁷ Secondo gli artt. 24, comma 1, del D. Lgs n. 150/2009 e 52, comma 1 bis del D.Lgs. n. 165/2009 il legislatore ufficializza il superamento dell'istituto contrattuale delle progressioni verticali.

La disciplina delle progressioni di carriera (ex progressioni verticali) viene così sottratta alla contrattazione collettiva (art. 4 del CCNL 31.03.1999) e reinserita in ambito legislativo. In ossequio al principio costituzionale del concorso pubblico per l'accesso al pubblico impiego, la progressione di carriera è, ora, prevista soltanto come riserva all'interno di un pubblico concorso; riserva di una quota, che può essere definita da ogni singola amministrazione locale, ma che non può superare il limite massimo del 50% dei posti messi a concorso. Tutto ciò impone una profonda rivisitazione dei regolamenti degli enti locali. (Cfr documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", Progetto & Merito, pagg. 15 e 16).

⁸⁸ In caso di concorso pubblico con riserva al personale interno, per l'accesso a un profilo professionale ascrivibile alla categoria D, il dipendente dell'ente deve essere in possesso della laurea, anche se, nel caso specifico, è sufficiente la cosiddetta laurea «breve» (si veda a questo proposito il quesito Aran 399-3D2).

5. La Provincia riconosce per il personale interno partecipante ai concorsi pubblici riservati per le progressioni di carriera ai fini dell'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore, quale "titolo rilevante",⁸⁹ la valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni.⁹⁰

6. La Provincia definisce con provvedimento organizzativo, prima dell'indizione dei concorsi con riserva di cui al precedente comma, la misurazione della rilevanza del titolo relativo alla collocazione nella fascia di merito alta, di cui all'articolo 19, comma 2, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, per almeno tre anni costituisce titolo rilevante ai fini dell'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore.⁹¹

Art. 67

Disciplina delle progressioni di carriera

1. Per la partecipazione del personale dell'Ente ai concorsi pubblici con riserva di cui all'art. 24, del D.Lgs. n. 150/2009, è necessario:

- a) il possesso dei requisiti previsti per l'accesso dall'esterno;
- b) l'inquadramento nella categoria immediatamente inferiore a quella per la quale è bandito il concorso⁹²;
- c) il requisito di anzianità di servizio nella categoria immediatamente inferiore;⁹³
- d) che la quota di riserva si calcoli, dopo aver espletato le procedure di mobilità, solo sui posti residui da mettere a concorso pubblico;
- e) che la quota di riserva venga calcolata sui contingenti delle singole categorie messe a concorso.⁹⁴

⁸⁹ Si veda precedente nota 122.

⁹⁰ Art. 52, comma 1 bis, del D.Lgs. n. 165/2001, come introdotto dall'art. 62, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009.

Non risulta chiara la portata che debba essere attribuita alla locuzione di titolo «rilevante», in quanto nella disciplina attualmente vigente in tema di valutazione dei titoli ai fini dei concorsi pubblici non è prevista tale tipologia. Sembra che, per risolvere il problema, si possano prospettare due alternative, vale a dire attribuire al titolo «rilevante»:

- un particolare punteggio in sede di valutazione dei titoli, nel quale caso, però, il concorso deve essere necessariamente per titoli ed esami;

- il valore di titolo di preferenza, in caso di parità di punteggio ottenuto nella valutazione complessiva (titoli, se previsti, e prove).

Un'ultima considerazione: appare quantomeno singolare che la progressione di carriera, ottenuta quale risultato dell'esito positivo della partecipazione del dipendente ad un concorso pubblico, e, quindi, con il confronto con altri soggetti estranei all'amministrazione, venga, comunque, considerata, dalla riforma Brunetta (art. 20), uno degli «strumenti per premiare il merito e le professionalità»; risulta evidente la contraddizione interna, ulteriormente aggravata dal fatto che tale «premio» deve correlarsi con le specifiche esigenze dell'amministrazione.

Cfr. **Tiziano Grandelli** e **Mirco Zamberlan** (esperti in gestione e organizzazione del personale degli enti locali), **Riforma P.A. Le progressioni di carriera: un ritorno al passato**, in Azienda Italia personale, n. 2/2010.

⁹¹ Si richiamano integralmente le precedenti note 122 e 126.

⁹² Il nuovo art. 52 del D.Lgs. n. 165/2001 come modificato dall'art. 62 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede un percorso di evoluzione professionale, che si sviluppa in senso verticale tra aree, di carattere sequenziale. (Cfr documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", Performance e Merito, paragrafo 3.2, progressioni di carriera, pag. 16).

⁹³ E' necessario determinare, per i dipendenti interni partecipanti alla riserva, il requisito del periodo minimo di anzianità nella categoria immediatamente inferiore a quella per cui è bandito il concorso. (Cfr documento ANCI "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali", "Performance e Merito", paragrafo 3.2, progressioni di carriera, pag. 16).

⁹⁴ Come chiarito dalla Corte costituzionale con sentenza 13 maggio 2010, n. 169.

Art. 68

Attribuzione di incarichi e responsabilità⁹⁵

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti, la Provincia può conferire incarichi e responsabilità all'interno dell'Ente tenendo in considerazione la professionalità sviluppata e attestata dal Sistema di misurazione e valutazione delle performance (S.Mi.Va.P.) secondo criteri oggettivi e pubblici che ne garantiscano la riscontrabilità.

2. La Provincia definisce preventivamente con provvedimento organizzativo, la misurazione del titolo della rilevanza della professionalità sviluppata dal dipendente e attestata dal Sistema di Misurazione e Valutazione ai fini dell'assegnazione secondo criteri oggettivi e pubblici, di incarichi e responsabilità ai sensi dell'art. 25, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, quali incarichi di posizioni organizzative o di specifiche responsabilità.

Art. 69

Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale⁹⁶

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, la Provincia investe nella crescita professionale del proprio personale dipendente promuovendo e finanziando periodicamente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, appositi corsi di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali a cui far partecipare il personale che, secondo il sistema misurazione e valutazione, ha registrato le migliori performance.

2. Nel perseguimento di tali finalità la Provincia promuove lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, nonché periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Art. 70

Definizione delle risorse per finanziare gli istituti della premialità

1. La Provincia finanzia gli istituti previsti dal sistema di premialità utilizzando le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente nel rispetto dell'art. 17, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, secondo il quale dall'applicazione delle disposizioni finalizzate a finanziare gli strumenti per premiare il merito e le professionalità non devono derivare nuovi o maggiori oneri per il bilancio dell'Ente.

2. E' rimessa alla contrattazione collettiva nazionale individuare l'importo complessivo annuo delle risorse dedicate a finanziare gli istituti previsti dal Sistema della Premialità da destinare, in sede di contrattazione decentrata alle varie tipologie di incentivo.

3. Dopo aver garantito il finanziamento dei premi annuali sui risultati della performance ai sensi dell'art. 40, comma 3 bis, del D.Lgs. n. 165/2001, così come modificato dall'art. 54 del

⁹⁵ Art. 25 del D. Lgs. n.150/2009.

⁹⁶ Art. 26 del D. Lgs. n.150/2009.

D.Lgs. n. 150/2009,⁹⁷ sono finanziati ai sensi dell'art. 31, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009 con le risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa, i seguenti incentivi di premialità:

- a) il bonus annuale delle eccellenze (art. 21, del D.Lgs. n. 150/2009);
- b) il premio annuale per l'innovazione (art. 22, del D.Lgs. n. 150/2009);
- c) le progressioni economiche (art. 23 del D.Lgs. n. 150/2009)
- d) l'attribuzione di incarichi e responsabilità (art. 25 del D.Lgs. n. 150/2009).

4. Le progressioni economiche di cui all'art. 23 del D.Lgs. n. 150/2009 sono regolate dai contratti collettivi nazionali e decentrati nei limiti delle risorse disponibili.

5. Le risorse per finanziare il premio di efficienza previsto dall'art. 27 del D.Lgs. n. 150/2009, di cui al precedente art. 64, sono annualmente incrementate per l'importo relativo necessario e possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella Relazione di performance e validati da parte del Nucleo di valutazione.

6. Gli incentivi per finanziare l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale di cui all'art. 26 del D.Lgs. n. 150/2009 e di cui al precedente art. 69 sono finanziati nei limiti delle risorse disponibili destinate alla formazione.⁹⁸

7. Sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e nel rispetto dei vincoli di bilancio, la Provincia può definire eventuali risorse decentrate aggiuntive da destinare all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.⁹⁹

8. Gli strumenti di incentivazione monetaria ed organizzativa sono finanziati in sintesi come segue:

A) Istituti da finanziarsi con le risorse del Fondo:

A/1 Strumenti di incentivazione monetaria:

⁹⁷ Art. 54. *Modifiche all'articolo 40 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*

1. All'articolo 40 del decreto legislativo n. 165 del 2001, i commi da 1 a 3 sono sostituiti dai seguenti:

... omissis ...

“ 3-bis. Le pubbliche amministrazioni attivano autonomi livelli di contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto dell'articolo 7, comma 5, e dei vincoli di bilancio risultanti dagli strumenti di programmazione annuale e pluriennale di ciascuna amministrazione. La contrattazione collettiva integrativa assicura adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance ai sensi dell'articolo 45, comma 3. A tale fine destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato. Essa si svolge sulle materie, con i vincoli e nei limiti stabiliti dai contratti collettivi nazionali, tra i soggetti e con le procedure negoziali che questi ultimi prevedono; essa può avere ambito territoriale e riguardare più amministrazioni. I contratti collettivi nazionali definiscono il termine delle sessioni negoziali in sede decentrata. Alla scadenza del termine le parti riassumono le rispettive prerogative e libertà di iniziativa e decisione. Omissis”

⁹⁸ Art. 26, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009.

⁹⁹ Il comma 3-quinquies, secondo e terzo periodo, dell'art. 40 del decreto n. 165, nel testo introdotto dall'art. 54 del decreto n. 150, ha definito una disciplina speciale per gli enti territoriali stabilendo che : *“Le regioni, per quanto concerne le proprie amministrazioni, e gli enti locali possono destinare risorse aggiuntive alla contrattazione integrativa nei limiti stabiliti dalla contrattazione nazionale e nei limiti dei parametri di virtuosità fissati per la spesa di personale dalle vigenti disposizioni, in ogni caso nel rispetto dei vincoli di bilancio e del patto di stabilità e di analoghi strumenti del contenimento della spesa. Lo stanziamento delle risorse aggiuntive per la contrattazione integrativa è correlato all'effettivo rispetto dei principi in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e in materia di merito e premi applicabili alle regioni e agli enti locali secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 31 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.”*. L'attuazione di dette disposizioni potrà trovare realizzazione solo in seguito alla compiuta attuazione della riforma da parte di ciascun Ente locale, nel rispetto delle leggi finanziarie nel tempo in vigore e, ovviamente, nel rispetto delle previsioni recate dal contratto collettivo nazionale (Cfr documento ANCI “L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 negli Enti locali: le linee guida dell'ANCI in materia di Revisione dei Regolamenti Comunali”, Performance e Merito, Gli istituti premianti, pag. 11)

A/1/a. premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuali (attualmente sono finanziati con le risorse del Fondo come "Produttività" – art. 15 C.C.N.L. dell'1/4/1999);

A/1/b. bonus annuale delle eccellenze (trattandosi di istituto di nuova istituzione le fonti di finanziamento saranno definite in occasione del rinnovo del C.C.N.L.);

A/1/c. premio annuale per l'innovazione (trattandosi di istituto di nuova istituzione le fonti di finanziamento saranno definite in occasione del rinnovo del C.C.N.L.).

Gli strumenti di incentivazione monetaria di cui alle lettere A/1/a, A/a/b e A/1/c saranno finanziati ai sensi dell'art. 45, comma 3 bis, del D.Lgs. n. 165/2001.

A/2 Strumenti di incentivazione organizzativa:

A/2/a. progressioni economiche orizzontali;

A/2/b. attribuzioni di incarichi e responsabilità

B) Istituti da finanziarsi con le risorse di Bilancio

B/1 Strumenti di incentivazione monetaria:

B/1/a. premio di efficienza

B/2 Strumenti di incentivazione organizzativa:

B/2/a. progressioni di carriera;

B/2/b. accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

TITOLO VI
SISTEMA DI TRASPARENZA E INTEGRITÀ¹⁰⁰

Art. 71

Definizione e finalità

1. Il Sistema di trasparenza e integrità costituisce, ai sensi del precedente art. 6, l'ulteriore sottosistema in cui si articola il Sistema di Performance Management della Provincia di Ancona.

2. Con il Sistema di trasparenza e integrità, la Provincia dà attuazione al principio della trasparenza intesa come accessibilità totale, ai sensi dell'art. 11, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, principio inderogabile e di immediata applicazione costituendo livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.¹⁰¹

3. La **trasparenza** è intesa come l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.¹⁰²

4. **L'integrità** è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione dell'organizzazione e delle persone che vi operano, per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa e la sua coerenza a detti principi.

5. **Trasparenza ed integrità** hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo sociale del rispetto dei principi di buon andamento, imparzialità e legalità.¹⁰³

6. Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare agli **stakeholder** la piena informazione sulle performance della Provincia, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo nella consapevolezza che "la vera autonomia deve essere associata alla capacità di tutte le istituzioni della Repubblica di organizzarsi in modo trasparente e di rendicontare al Paese le loro attività"¹⁰⁴.

¹⁰⁰ La CiVIT con delibera n. 105/2010 ha fornito precise indicazioni in materia di trasparenza oltre che dal punto di vista metodologico e formale anche per ciò che riguarda i contenuti specifici che devono essere resi conoscibili

¹⁰¹ Art. 11, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009 **Trasparenza**

"1. La trasparenza e' intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

2. Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire:

a) un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Commissione di cui all'articolo 13;

b) la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

3. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della performance. ... omissis ..."

¹⁰⁴ Cfr. "Linee guida su Trasparenza e Performance nelle Province italiane elaborate dall'UPI nazionale (Unione delle Province d'Italia)", paragrafo "Premessa", pag. 1.

7. La Provincia garantisce la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della performance, assicurando la pubblicità e la pubblicazione di tutti gli elementi di cui al comma 3 mediante loro inserimento sul proprio sito istituzionale, al fine di garantire la trasparenza anche attraverso la visibilità e la comparazione delle prestazioni.

Art. 72

Adempimenti connessi al sistema della trasparenza

1. Il rispetto dei principi di **trasparenza ed integrità** presuppone un ruolo attivo della Provincia nella divulgazione delle risultanze dei documenti previsionali e consuntivi che garantisca la concretezza della fruibilità delle informazioni da parte degli stakeholder.

2. Al fine di rendere effettivi i principi di trasparenza, la Provincia provvede a dare attuazione agli adempimenti relativi alla posta elettronica certificata.¹⁰⁵

3. Al fine di dare attuazione a quanto disposto dal comma 1, la Provincia provvede alla pubblicazione sul proprio sito istituzionale:

- a) di ogni informazione concernente l'organizzazione amministrativa;
- b) degli indicatori relativi alla gestione e all'impiego delle risorse umane e finanziarie per il perseguimento delle funzioni istituzionali;
- c) di ogni fase del Ciclo di gestione della performance;
- d) dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi deputati.¹⁰⁶

4. La Provincia, inoltre, pubblica sempre sul proprio sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata: "Trasparenza, valutazione e merito":¹⁰⁷

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- b) il Piano della performance e la Relazione sulla performance;
- c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti che per il personale di qualifica non dirigenziale;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti del Nucleo indipendente di valutazione delle Performance (N.I.Va.P.) e del Responsabile della struttura permanente di supporto del N.I.Va.P.;
- f) i curricula dei dirigenti, delle alte specializzazioni, dei titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- g) le retribuzioni dei dirigenti, dei titolari degli incarichi di alta specializzazione, di alta professionalità e di posizione organizzativa, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;

¹⁰⁵ Art. 11, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁰⁶ Art. 11, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁰⁷ Ai sensi dell'art. 11, comma 8, del D. Lgs. n. 150/2009. In proposito va precisato che tale disposizione non costituisce né livello essenziale delle prestazioni di cui all'art. 117, secondo comma, lett. m) della Costituzione (e, quindi, non è inderogabile), né è ricompreso tra i principi a cui gli enti locali devono adeguare i propri ordinamenti. Pur tuttavia si è ritenuto opportuno recepirlo in relazione alla "ratio" e alle finalità della legge n. 15 del 4 marzo 2009 e del D. Lgs. n. 150/2009, nonché del significato ampio del concetto di trasparenza quale "accessibilità totale" secondo il paradigma della "libertà di informazione" dell'*open government* di origine statunitense. (Cfr. CiVIT, Delibera n. 105/2010 (integrata dalla correzione apportata in data 11 novembre 2010) - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), pag. 4.

h) i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;

i) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

5. La Provincia, coerentemente con le linee guida elaborate dal gruppo di lavoro CIVIT-UPI in materia di performance, trasparenza e integrità nelle Province e approvate dalla CIVIT nella seduta del 28 giugno 2011, recepisce, come da Figura 7 l'“Elenco dei dati la cui pubblicazione sui siti istituzionali è obbligatoria per le Province”.

Figura 7

“Documenti e dati da pubblicarsi obbligatoriamente da parte delle Province”

Elenco dei dati la cui pubblicazione sui siti istituzionali è obbligatoria per le Province.

(fonte: UPI)

1) Piano della trasparenza ed integrità e piano della performance:

- Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità o apposito capitolo del documento di programmazione dell'ente (*Art. 11, co 8, lett. a) d. lgs. 150/09;*
- Piano e Relazione sulla performance o apposito capitolo del documento di programmazione dell'ente (*Art. 11, co. 8, lett. b) d.lgs. 150/2009;*
- Sistema di misurazione e di valutazione della performance;
- Nominativi e curricula dei componenti degli OIV e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance (*art. 11, co. 8, lett e), d.lgs. 150/2009* (facoltativo)

2) Dati informativi su organizzazione, procedimenti e servizi erogati:

- *D.lgs. 82/2005, art. 54 c. 1 lett. a), b), c), d):*
 - a. Informazioni concernenti ogni aspetto della organizzazione – art. 54, co 1, lett. a);
 - b. Elenco delle tipologie di procedimento svolte da ciascun ufficio di livello dirigenziale non generale, termine per la conclusione, responsabile del procedimento, etc – art. 54, co. 1, lett.b);
 - c. Scadenze e modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli artt. 2 e 4 della legge 241/1990 – art. 54, co 1, lett. c);
 - d. Elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando l'esistenza della PEC – art. 54, co 1 lett d);
- Documentazione richiesta per i singoli procedimenti e moduli e formulari di cui è richiesto l'utilizzo (*Art. 57 D. Lgs. 82/2005*);
- Elenco degli atti e documenti necessari per ottenere provvedimenti amministrativi (art. 6, c 1, lett. b), D.L. 70/2011);
- Per ciascun procedimento amministrativo ad istanza di parte, l'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza ad eccezione di atti o documenti la cui produzione a corredo dell'istanza è prevista da norme di legge, regolamento o da atti pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana; (Art. 6, c. 2, lett.b) punti 1 e 4, D.L. 70/2011);
- Indirizzo istituzionale di posta elettronica certificata per tutte le richieste avanzate dai cittadini ai sensi del Codice dell'Amministrazione Digitale (*Art. 54, c. 2-ter, D. Lgs. 82/2005*);
- Elenco dei servizi forniti in rete già disponibili o di futura attivazione, indicando i tempi previsti per la stessa (*Art. 54, c. 1, lett. g), D. Lgs. 82/2005*);
- Informazione circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (*Art. 11 d.lgs. 150/2009 e delibera n. 88/2010*);
- Carta della qualità dei servizi alla cui emanazione sia tenuto il soggetto erogatore del servizio;
- Servizi erogati agli utenti finali e intermedi (art. 10, comma 5, del d. lgs. 7 agosto 1997, n. 279), contabilizzazione dei loro costi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché il monitoraggio del loro andamento (articolo 11, comma 4, del d. lg. n. 150 del 2009), da estrapolare in maniera coerente ai contenuti del Piano e della Relazione sulla performance;
- Buone prassi in ordine ai tempi per l'adozione dei provvedimenti e per l'erogazione dei servizi al pubblico (*Art. 23 , cc. 1 e 2, l. 69 del 2009*);
- Dati concernenti consorzi, enti e società di cui le p.a. facciano parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione nonché dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività anche per il tramite di convenzioni (*Art. 1, c. 587 e 59, l. 296/2006 -finanziaria 2007-*).

3) Dati informativi relativi al personale:

- Curricula e retribuzione dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato (*art. 11, c. 8, lett. f) e g) d.lgs. 150/2009*);
- Indirizzi di posta elettronica, numero di telefono ad uso professionale dei dirigenti (*art. 21 legge 69/2009*);
- Curricula dei titolari di posizioni organizzative (*art. 11, c. 8 lett. f) d.lgs. 150/2009*);
- Curricula, retribuzione e compensi di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo (*art. 11, c. 8, lett. h) del d. 150/2009*);
- Tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale (*art. 21 L. 69/2009*) nonché il ruolo dei dipendenti pubblici (*art. 55, comma 5, D.P.R. 3/1957*);
- Retribuzioni annuali, curricula, indirizzi di posta elettronica, numeri di telefono di segretari provinciali (*art. 21 della L. 69/2009*);
- Premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi distribuiti (*art. 11, c. 8 lett. c), d.lgs. 150/2009*);
- Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti (*art. 11, c. 8, lett. d), d. lgs. 150/2009*);
- Incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti (*art. 53, d.lgs. 165 c. 6 - art. 11, c. 8 lettera i, d.lgs. 150/2009*);
- Codici di comportamento (*art. 55, c. 2, d.lgs. 165/2001, modificato da art. 68 d.lgs.150/2009*);
- Contratti e accordi collettivi nazionali (*Art 47, c. 8 del D. Lgs. 165/2001 così come sostituito dall'art. 59 del D. Lgs. 150/2009*).

4) Dati sulla gestione economico finanziaria e sul *public procurement*:

- Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore tempestività dei pagamenti) nonché tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente (*art. 23, c. 5, l. 69/2009*);
- Misure organizzative adottate per garantire il tempestivo pagamento delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti (*Art.9 c.1, lett a), del d.l. 78/2009 convertito nella legge 102/2009*);
- Contratti integrativi stipulati, relazione tecnico finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni sui costi trasmesse alla Corte dei conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti del funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa (*Art. 55, d.lgs. 150/2009 e art. 40 bis cc. 3 e 4, d.lgs. 165/2001*);
- Dati sul *public procurement* (*Art. 7, d.lgs. 163/2006*).

5) Dati su sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica:

- Istituzione e accessibilità in via telematica di albi di beneficiari di provvidenze di natura economica (*art. 1 e 2, d.P.R. 118/2000*).

6) Dati su bandi di gara e di concorso, bilanci, regolamenti:

- Elenco di tutti i bandi di gara e di concorso (*Art. 54, c. 1, lett. f) e g-bis), D. Lgs. 82/2005*);
- Regolamenti che disciplinano l'esercizio del diritto di accesso (*art. 52, c. 1, D. Lgs. 82/2005*).

7) Dati ulteriori e osservazioni conclusive:

- Occorre ricordare infine gli obblighi di pubblicità legale a cui sono sottoposti atti e provvedimenti amministrativi soggetti ad obblighi di pubblicazione in base all'*art. 32 L. 69/2009*, anche se le finalità di queste pubblicazioni sono in parte diverse da quelle legate all'adempimento degli obblighi di "trasparenza";
- Allo stesso tempo, occorre ricordare le *Linee guida in materia di trattamento di dati personali contenuti anche in atti e documenti amministrativi*, effettuato da soggetti pubblici per finalità di pubblicazione e diffusione sul web - 2 marzo 2011 (Gazzetta Ufficiale n. 64 del 19 marzo 2011).

Fonte: linee guida su Trasparenza e Performance nelle Province italiane elaborate dall'UPI nazionale (Unione delle Province d'Italia);

Art. 73

Coinvolgimento degli stakeholder

1. La trasparenza sulla performance è favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento degli *stakeholder*: informazione, consultazione e partecipazione.

2. **L'informazione** è intesa come una relazione unilaterale tra ente e *stakeholder* e consiste in misure attive da parte della Provincia per diffondere dati e comunicazioni senza che ciò comporti un riscontro attivo dai soggetti interessati.

3. La **consultazione** è una relazione bilaterale in cui gli *stakeholder* forniscono un *feedback* alla Provincia, relativamente ai temi che l'Ente ha sottoposto alla loro attenzione.

4. La **partecipazione** è una pratica di governo costante e ordinaria attivata dalla Provincia per una gestione democratica dei processi decisionali, che implica la partecipazione di tutti quegli *stakeholder* che prevedibilmente subiranno l'impatto delle decisioni.

Art. 74

Adesione all'Osservatorio nazionale delle Province d'Italia

1. La Provincia di Ancona ispirando la propria azione ai principi di buon andamento e di imparzialità di cui all'art. 97 della Costituzione, persegue gli obiettivi dell'efficienza e della trasparenza nell'organizzazione e nell'azione dell'amministrazione, rendicontando ai cittadini e agli stakeholder le scelte compiute e i risultati conseguiti.

2. Per le finalità di cui al comma precedente, la Provincia di Ancona aderisce all'**Osservatorio nazionale delle Province d'Italia** costituito con lo scopo di costruire un sistema di indicatori che consenta il *benchmarking* dei fabbisogni e delle prestazioni di tutte le amministrazioni provinciali. per quelle funzioni che sono state individuate nella legge delega sul federalismo fiscale come funzioni fondamentali.

3. Con l'adesione all'Osservatorio che mediante strumenti di benchmarking persegue lo scopo di svolgere un'analisi dei fabbisogni standard ai fini del riparto delle risorse dei fondi perequativi provinciali tra le province italiane, la Provincia di Ancona collabora alla costruzione di un sistema di indicatori con lo scopo di monitorare in maniera compiuta il Ciclo di gestione della performance in tutte le dimensioni che concorrono al raggiungimento degli obiettivi delle Province con le indicazioni metodologiche e le griglie di monitoraggio che saranno individuate dall'UPI insieme alla CiVIT.¹⁰⁸

Art. 75

Cultura dell'integrità

1. La Provincia di Ancona, al fine di garantire un ottimale livello di trasparenza, favorisce la legalità e stimola la cultura dell'integrità. nella piena consapevolezza che "la pubblicazione di determinate informazioni pubbliche risulta strumentale alla prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni"¹⁰⁹

2. A tal fine definisce iniziative e strumenti per favorire lo sviluppo di una cultura amministrativa orientata al rispetto delle regole dettate dalla legge e all'attuazione dei valori etici con modalità e strumenti capaci di prevenire e contrastare ogni fenomeno di corruzione.

3. La Provincia di Ancona, quale ente territoriale destinatario delle linee guida dalla CiVIT in materia di trasparenza ed integrità, diramate con la Delibera N. 105/2010, garantisce la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della performance, assicurando l'accessibilità totale, attraverso la pubblicazione anche sul sito istituzionale delle informazioni concernenti i dati analiticamente indicati nel comma 1 dell'articolo 11 del D. Lgs. n. 150/2009 e ferma restando l'applicazione di quanto previsto dall'articolo 21 della legge 18 giugno 2009, n. 69¹¹⁰.

¹⁰⁸ Cfr. "Linee guida su Trasparenza e Performance nelle Province italiane elaborate dall'UPI nazionale (Unione delle Province d'Italia", paragrafo "Osservatorio nazionale delle Province italiane", pagg. 9-10.

¹⁰⁹ CiVIT, Delibera N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Paragrafo 1.1. Integrità e doveri di comportamento dei titolari di funzioni pubbliche, Pag. 5

¹¹⁰ L. 18-6-2009 n. 69 Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile.

Art. 21. (*Trasparenza sulle retribuzioni dei dirigenti e sui tassi di assenza e di maggiore presenza del personale*)

1. Ciascuna delle pubbliche amministrazioni di cui all' *articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*, e successive modificazioni, ha l'obbligo di pubblicare nel proprio sito internet le retribuzioni annuali, i curricula vitae, gli indirizzi di posta elettronica e i numeri telefonici ad uso professionale dei dirigenti e dei segretari comunali e provinciali nonché di rendere pubblici, con lo stesso mezzo, i tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale.

1-bis. Le pubbliche amministrazioni comunicano, per via telematica e secondo i criteri e le modalità individuati con circolare del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, i dati di cui al comma 1 alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica, che li pubblica nel proprio sito istituzionale. La

Art. 76

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

1. La Provincia provvede alla pubblicazione sul proprio sito istituzionale del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e del relativo stato di attuazione,¹¹¹ al fine di favorire forme diffuse di controllo e di consultazione da parte dei cittadini.

2. Nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità sono specificate le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative volte alla promozione della trasparenza, della legalità e della cultura dell'integrità¹¹².

3. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed i suoi aggiornamenti annuali sono adottati contestualmente al Piano della *performance*.

4. Il Programma indica gli obiettivi di trasparenza di lungo periodo (tre anni) e di breve periodo (un anno) e, trattandosi, di un Programma triennale "a scorrimento", è idoneo a consentire il suo costante adeguamento.

5. Esso deve specificare i termini temporali entro i quali l'Amministrazione prevede il raggiungimento di ciascun obiettivo di trasparenza nonché le eventuali note esplicative in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi nei termini originariamente previsti.

6. Il Programma deve infine indicare:

- a) le risorse dedicate alla sua attuazione, con particolare riferimento alle risorse umane e strumentali utilizzate per il perseguimento degli obiettivi di trasparenza, nel rispetto del limite generale dell'invarianza della spesa, previsto dalla legge;
- b) i mezzi di promozione e diffusione all'interno e all'esterno della Provincia, al fine di una piena conoscenza del Programma da parte sia dei cittadini, sia delle singole strutture dell'Ente chiamate a conseguire gli obiettivi di trasparenza;
- c) le modalità di effettuazione del monitoraggio relativo alla sua attuazione.

7. La Provincia di Ancona dovrà attuare processi infrannuali di riscontro dell'efficacia del Programma, partendo dai quali procedere all'elaborazione di una relazione sul suo stato di attuazione con cadenza semestrale.¹¹³

mancata comunicazione o aggiornamento dei dati è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti.⁽¹⁰⁾

2. Al *comma 52-bis dell'articolo 3 della legge 24 dicembre 2007, n. 244*, la lettera c) è sostituita dalla seguente: «c) obbligo, per la singola amministrazione o società che conferisca nel medesimo anno allo stesso soggetto incarichi che superino il limite massimo, di assegnare l'incarico medesimo secondo i principi del merito e della trasparenza, dando adeguatamente conto, nella motivazione dell'atto di conferimento, dei requisiti di professionalità e di esperienza del soggetto in relazione alla tipologia di prestazione richiesta e alla misura del compenso attribuito».

3. Il termine di cui all'alinea del *comma 52-bis dell'articolo 3 della legge 24 dicembre 2007, n. 244*, è differito fino al sessantesimo giorno successivo alla data di entrata in vigore della presente legge.

¹¹¹ Art. 11, comma 8, del D.Lgs. n. 150/2009.

¹¹² Art. 11, comma 7, del D.Lgs. n. 150/2009.

¹¹³ CiVIT, Delibera N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Paragrafo 4.1.3. *Modalità di attuazione e termine di adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*, pagg. 16-17.

TITOLO VII:
NORME FINALI E TRANSITORIE

Art. 77

Le relazioni sindacali

1. Il sistema delle relazioni sindacali della Provincia è improntato ad un carattere di continuità e di pieno rispetto dei ruoli sia datoriali che sindacali.

2. Tutte le relazioni sindacali saranno orientate in particolare modo alla valorizzazione delle professionalità e del merito soprattutto inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'Amministrazione e dalla cittadinanza.

Art. 78

La contrattazione collettiva integrativa

1. La contrattazione decentrata integrativa deve essere orientata a sviluppare i sistemi di misurazione e valutazione previsti dal Titolo III del presente Regolamento, nell'ottica di diffondere e potenziare il valore del Sistema della Premialità.

2. Il rispetto dei principi di cui al comma 1 deve intendersi riferito ad ogni categoria di lavoratori dipendenti e ad ogni area contrattuale applicata.

Art. 79

La tempistica per l'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009

1. E' di competenza degli organi di indirizzo politico-amministrativo della Provincia provvedere all'adozione, all'applicazione e al rispetto del Ciclo di gestione della performance, nonché all'approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (S.Mi.Va.P.), una volta validato dal N.I.Va.P..

2. Compete al N.I.Va.P. la definizione ed il controllo del corretto utilizzo del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e dell'intero Ciclo di gestione della performance.

3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (S.Mi.Va.P.) una volta adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale.

Art. 80

Disposizione transitoria

L'operatività degli art. 62, art. 63, art. 64, art. 65, art. 66, art. 68, art. 69, art. 70 deve tenere conto, ai fini della sua applicazione, di quanto previsto dall'art. 9, commi 2 bis e 21 del D. L. 31/05/2010, n. 78 convertito con modificazione nella L. 30/07/2010, n. 122.¹¹⁴

Art. 81

Validazione del regolamento

1. Il presente regolamento prima della sua approvazione da parte della Giunta provinciale dovrà essere validato dal Nucleo Tecnico di valutazione che continuerà ad operare fino alla istituzione del N.I.Va.P.

¹¹⁴ Le vicende connesse alle diverse "manovre" di natura finanziaria approvate dal Governo per fronteggiare la perdurante crisi economica hanno indotto a precisare nel Sistema di Performance Management che l'operatività delle disposizioni relative agli strumenti di incentivazione monetaria e organizzativa previste ai precedenti paragrafi deve tenere conto, ai fini della sua applicazione, di quanto previsto dall'art. 9, commi 2 bis e 21, del D. L. 31/05/2010, n. 78 convertito con modificazione nella L. 30/07/2010, n. 122.

Infatti, con il Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78, coordinato con la Legge di conversione 30 luglio 2010, n. 122, intitolato "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica" il Governo si è prefissato l'obiettivo di effettuare un intervento finanziario finalizzato al superamento della crisi dell'euro, provocata dalla speculazione, riducendo il peso dello Stato nell'economia e nella società.

Poiché l'intervento anticrisi economica mira a ricondurre il rapporto tra indebitamento e PIL nel 2012 al di sotto del 3%, come previsto dal Trattato di Maastricht, il decreto legge de quo ha previsto dei tagli alla spesa pubblica ed una riduzione dei costi della politica e della pubblica amministrazione.

Tale riduzione, tra l'altro, verrà perseguita mediante il contenimento delle spese in materia di impiego pubblico che interesserà, tra l'altro, **il blocco del trattamento accessorio del personale**, anche di livello dirigenziale, **di ciascuna delle amministrazioni** di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il cui ammontare non potrà superare il corrispondente importo dell'anno 2010 e sarà, comunque, automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio.

Analogamente per il personale contrattualizzato le progressioni di carriera comunque denominate ed i passaggi tra le aree eventualmente disposte negli anni 2011, 2012 e 2013 avranno effetto, per i predetti anni, ai fini esclusivamente giuridici.

Ne consegue, quindi che per il triennio 2011, 2012 e 2013 non potranno essere concretamente operativi i seguenti strumenti di incentivazione monetaria (bonus annuale delle eccellenze, premio annuale per l'innovazione e premio di efficienza) e di incentivazione organizzativa (progressioni di carriera, attribuzione di incarichi e responsabilità, accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, progressioni economiche orizzontali).