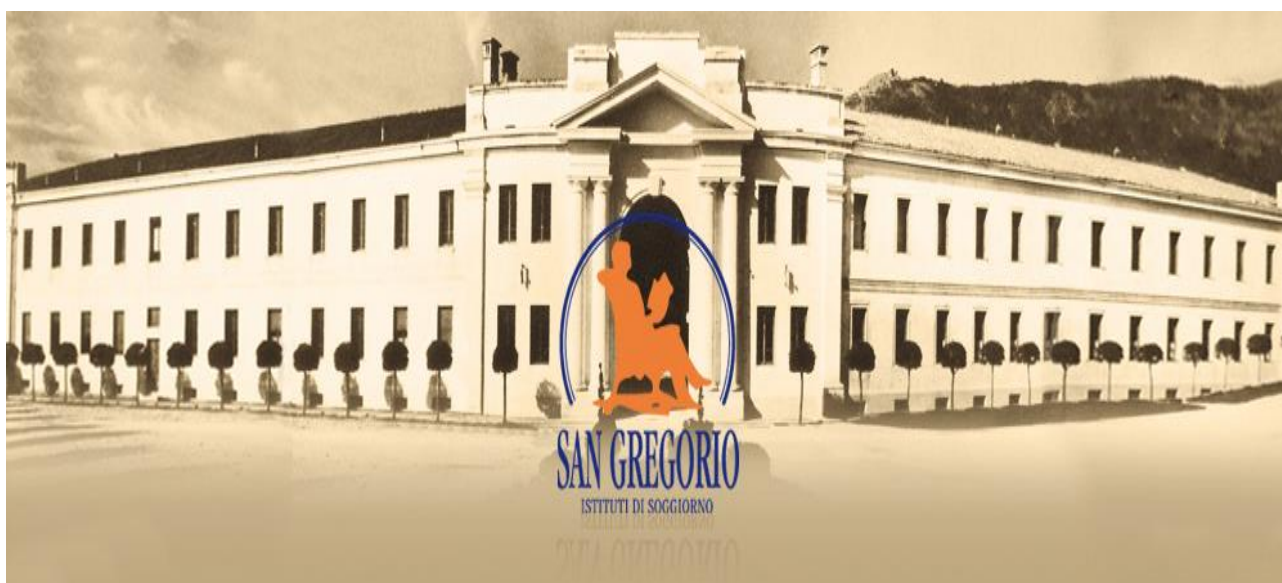




## PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Rev. 04  
28/02/2020

# PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2020-2022



*AGGIORNAMENTO AL 28/02/2020*



# PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Rev. 04  
28/02/2020

## 1. PREMESSA

La performance è intesa come il contributo che le varie componenti di un'organizzazione apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa e quindi alla soddisfazione dei bisogni della collettività per la quale l'organizzazione medesima è stata costituita e opera.

In apertura del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., recante disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, viene espresso il principio generale per il quale *“la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro conseguimento”* (art. 3, D.lgs. n. 150/2009).

In maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, le Amministrazioni pubbliche sviluppano il c.d. “Ciclo di gestione della performance”, del quale il Piano della performance costituisce un'articolazione.

In coerenza con i principi generali individuati dall'ANAC con le delibere n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013, e in armonia con le disposizioni contenute nei Decreti legislativi n. 150/2009, n. 74/2017 e n. 75/2017, nonché con il CCNL 2016-2018, finalizzati a sviluppare la cultura del merito, della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, del singolo e dell'intero Ente, viene predisposto il presente *“Piano della performance”* relativo al triennio 2020-2022.

In questo documento sono contenuti:

- gli indirizzi strategici, generali e operativi degli Istituti San Gregorio, che dovranno essere perseguiti dalla Direzione e da tutti i dipendenti;
- gli obiettivi assegnati alla Direzione e a tutto il personale;
- il sistema di misurazione e valutazione, con la specificazione degli indicatori di performance e delle modalità di erogazione dei premi, sempre tenendo ben presente le risorse disponibili.

Il D.lgs. 27 agosto 2009, n. 150 – da ultimo modificato dal D.lgs. n. 74/2017 – prevede un sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance individuale e organizzativa, ispirato:

- da un lato, al miglioramento della qualità dei servizi pubblici offerti e dunque a criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, cosiddetta *“customer satisfaction”* (art. 3, comma 4°);
- dall'altro, alla crescita delle competenze professionali con la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, ribadendo che gli stessi dovranno essere corrisposti solo ai soggetti più capaci e meritevoli.

Il tutto deve essere realizzato in un contesto di massima trasparenza delle informazioni, in particolare quelle concernenti la misurazione e la valutazione della performance (art. 3, comma 3°), al fine di favorire il controllo del buon andamento e dell'imparzialità dell'amministrazione anche da parte degli utenti.

Il Piano della performance è pertanto lo strumento base per un buon sistema; esso è finalizzato al miglioramento dei servizi, nel nostro caso specifico dei servizi socio sanitari, in cui trasparenza, meritocrazia, valutazione e performance sono le parole chiave della riforma nella pubblica amministrazione (Ciclo della performance).

Al fine dell'attuazione dei principi generali di cui all'art. 3 del D.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs.

74/2017, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

Nella nuova normativa, con riferimento alla performance, il legislatore ha previsto: il ciclo della gestione, la trasparenza, la rendicontazione e i soggetti del processo di misurazione e valutazione.

Nello specifico, il ciclo di gestione della performance specifica le modalità con le quali le amministrazioni devono valutare la performance organizzativa e individuale, che si articolerà nelle seguenti fasi (art. 4, comma 2):

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, degli indicatori attraverso i quali si misurano le prestazioni e dei valori attesi di risultato, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, i quali sono reperibili nella relazione annuale sulla performance;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che viene effettuata con periodicità annuale (art. 7, comma 1°);
- utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi di controllo interno ed esterno, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### ***Obiettivi e indicatori***

Gli obiettivi si distinguono in generali e specifici.

I primi identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati e in relazione al livello e alla qualità che gli stessi devono garantire all'utenza.

I secondi sono propri di ciascuna amministrazione, sono programmati su base triennale a scorrimento annuale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo; essi sono riportati nel piano delle performance e poi meglio dettagliati in un piano degli obiettivi annuali.

Gli obiettivi non possono essere definiti se non sono coerenti con il bilancio e con i documenti programmatici propri dell'Ente; il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti requisiti (art. 5, comma 2°):

- devono essere rilevanti e pertinenti, specifici e misurabili, tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi;
- devono riferirsi a un arco temporale di norma annuale;
- devono essere commisurati a standard nazionali e regionali oltre che comparati con quelli di amministrazioni analoghe;
- devono essere confrontabili con la produttività dell'amministrazione, prendendo a riferimento almeno il triennio precedente;
- devono essere correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

Nel nostro caso specifico gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti annualmente dal CdA dell'Ente; essi vengono attribuiti al Segretario Direttore che provvede a sua volta ad assegnarli, in base al tipo di obiettivo, al personale dipendente, previo parere di congruità da parte del Nucleo di Valutazione.

In adesione a quanto previsto nel PTPCT degli Istituti San Gregorio 2020-2022, aggiornato al 30/01/2020, l'Ente si propone inoltre di realizzare un maggior coordinamento tra il PTPCT e il Piano



## PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Rev. 04  
28/02/2020

e la Relazione sulla performance, nonché con il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Conseguentemente, anche le attività svolte dall'Ente per la predisposizione, implementazione e attuazione del PTPCT vengono introdotte in forma di obiettivi nel presente Piano della performance, nel duplice versante della performance organizzativa e individuale (vedi pag. 4, PTPCT 2020-2022).

### ***Il monitoraggio della performance***

A seguito degli interventi legislativi, adesso sono gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), e non più gli organi di indirizzo politico-amministrativo, coloro che, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati, segnalando eventuali necessità di interventi correttivi in corso di esercizio. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio, sia di obiettivi sia di indicatori, dovranno essere riportati nella relazione sulla performance al fine della validazione della relazione da parte degli OIV.

### ***La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale***

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale (art. 7, comma 1°); esse devono adottare, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di misurazione e di valutazione della performance, che deve essere aggiornato con cadenza annuale, raccordandolo e integrandolo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La funzione di misurazione e di valutazione della performance è svolta dai seguenti attori:

- dagli OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti;
- dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- dai cittadini o dagli utenti finali, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando in questo caso alla valutazione della performance organizzativa.

### ***Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale***

Le valutazioni della performance organizzativa e individuale sono predisposte sulla base di appositi modelli (schede).

Per le valutazioni della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile con posizione organizzativa si fa riferimento agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, attraverso indicatori di performance ad hoc, ai quali è attribuito un peso prevalente sia nella valutazione complessiva, sia nel raggiungimento di specifici obiettivi individuali, tenendo ben in luce la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze manageriali dimostrate, i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e, non da ultimo, la capacità di valutazione dei propri collaboratori (art. 9), dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale non dirigenziale la valutazione riguarda il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, la qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi posti in essere.

### ***Il Piano della performance e la relazione sulla performance (PTP)***

Il PTP va approvato e pubblicato, di norma entro il 31/01 di ogni anno, in quanto rappresenta il documento programmatico triennale, che individua gli obiettivi strategici e operativi, finali e intermedi, assegnati a tutto il personale, anche a quello con qualifica dirigenziale e con posizione di responsabilità, correlato dei relativi indicatori (Art. 10, comma 1°, lett. a).



## PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Rev. 04  
28/02/2020

La relazione sulla performance va redatta e pubblicata entro il 30 giugno di ogni anno, è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV, ai sensi dell'art. 14. Essa evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto a quelli programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti (art. 10, comma 1°, lett. b).

Per raggiungere lo scopo prefissato, è necessario che il sistema di misurazione e valutazione della performance individui opportunamente:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione e di bilancio.

La valutazione della performance ha un immediato effetto di ricaduta sull'erogazione dei premi, legato al merito e alla produttività (art. 3, comma 5°).

### ***I soggetti valutatori***

Ai sensi del D.lgs. n. 150/2009, i soggetti che devono misurare e valutare la performance sono (art. 12):

- il dipartimento della funzione pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento;
- gli organismi indipendenti di valutazione della performance (art. 14), da costituirsi da parte di ogni organizzazione;
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione;
- i dirigenti di ciascuna amministrazione.

### ***Gli organismi indipendenti di valutazione della performance (OIV)***

La riforma “Madia” ha istituito l'elenco nazionale dei componenti degli OIV e il dipartimento della Funzione Pubblica assicura la corretta istituzione e composizione degli stessi OIV.

L'art. 14, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017, stabilisce che l'OIV è costituito di norma in forma collegiale con tre componenti; lo stesso dipartimento definisce i criteri sulla base dei quali l'organo potrà essere anche monocratico o in forma associata.

Gli Istituti San Gregorio hanno deciso di procedere con la nomina di un Nucleo di Valutazione Monocratico, appositamente nominato con delibera del CdA, redigendo un apposito regolamento sulle modalità di funzionamento di tale nucleo di valutazione. Fra le diverse funzioni che esso svolge, vi sono quelle di:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate all'organo di vertice (CdA), alla Corte dei Conti e al Dipartimento della Funzione Pubblica;
- validare la relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; inoltre, il Nucleo ne assicura la visibilità sul sito istituzionale dell'Ente. La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per premiare il merito;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento

alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.lgs. n. 150/2009, secondo quanto previsto dal D.lgs. n. 74/2017, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi e dai regolamenti interni dell'Amministrazione;

- proporre all'organo politico-amministrativo, sulla base del sistema di misurazione e di valutazione della performance, la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione a essi dei premi di cui al Titolo III;
- dare corretta applicazione alle linee guida, alle metodologie e agli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

A tal fine, il Nucleo ha accesso a tutti gli atti e a tutti i documenti di valutazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Ha altresì accesso a tutti i sistemi informativi dell'Amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, nonché a tutti i luoghi all'interno dell'Ente, al fine di svolgere le verifiche necessarie.

#### ***Elenco e durata dei componenti degli OIV***

Il Dipartimento della Funzione Pubblica tiene e aggiorna l'Elenco Nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione. La nomina è effettuata dall'organo di indirizzo politico e amministrativo tra gli iscritti all'elenco, previa procedura selettiva pubblica. La durata dell'incarico è di 3 anni, rinnovabili per una sola volta presso la stessa amministrazione.

#### ***Il merito e i premi***

Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance, attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi, sia economici sia di carriera.

È espressamente vietata la distribuzione in maniera indifferenziata, o sulla base di automatismi, di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati.

Alla contrattazione collettiva nazionale viene rimessa la definizione – nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance – delle quote delle risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e individuale.

Sempre alla contrattazione spetta definire i criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi sulla performance individuale corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati (art. 19, D.lgs. n. 150/2009, come sostituito dal D.lgs. n. 74/2017). Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato in relazione alla retribuzione di risultato. Il legislatore ha introdotto nel D.lgs. 178/2016 alcune modifiche e integrazioni al CAD, specificando che è necessario che ogni PA inserisca nei propri obiettivi specifiche previsioni che impongono di valutare in maniera sanzionatoria o premiale i comportamenti attuativi o meno delle prescrizioni in tema di digitalizzazione delle PA. Nello specifico, l'art. 60 del succitato D.lgs. 179 prevede che vengano disciplinati gli incentivi relativi all'attuazione delle disposizioni del CAD, il suo rilievo ai fini della valutazione dei risultati, nonché la rilevanza ai fini della responsabilità dirigenziale della violazione o del mancato o addirittura inadeguato utilizzo delle tecnologie dallo stesso disciplinate.

#### ***Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali***

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le



## PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Rev. 04  
28/02/2020

attività e per i servizi erogati. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati.

### ***Premi***

Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità possono essere così individuati:

- il bonus annuale delle eccellenze, ex art. 21 D.lgs. n. 150 del 2009
- il premio annuale per l'innovazione, ex art. 22
- le progressioni economiche, ex art. 23
- le progressioni di carriera, ex art. 24
- l'attribuzione di incarichi e responsabilità, ex art. 25
- l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, ex art. 26.

Gli incentivi di cui sopra sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

## **2. IDENTITÀ E PRESENTAZIONE DELL'ENTE**

### ***Riferimenti storici***

Gli Istituti di soggiorno per anziani San Gregorio sono una Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza (IPAB) che, sebbene con altra denominazione e con forme giuridiche diverse, è presente nel Comune di Valdobbiadene fin dal 1882. Nel corso del tempo gli Istituti si sono adeguati all'evoluzione dell'assistenza socio sanitaria da prestare alla popolazione anziana, inserendosi, a pieno titolo, nella rete dei servizi sanitari e sociali della Regione Veneto e in particolare dell'Azienda ULSS n. 2 Marca trevigiana, territorialmente competente.

L'Ente è retto da un Consiglio di Amministrazione (CdA), nominato dal Sindaco del Comune di Valdobbiadene, che dura in carica cinque anni. È composto da un Presidente e quattro Consiglieri. Il Presidente è eletto dal Consiglio di Amministrazione al proprio interno. Il CdA è l'organo di governo, indirizzo e direzione politica dell'Ente. Definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive impartite.

L'Ente è diretto da un Segretario Direttore, che è organo di gestione finanziaria, tecnica e amministrativa e, come tale, adotta tutti i provvedimenti di organizzazione delle risorse umane e strumentali disponibili, compresi quelli che impegnano l'Ente verso l'esterno, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal CdA e a lui assegnati.

Gli Istituti accolgono diverse tipologie di ospiti, sia autosufficienti sia non autosufficienti, alcuni dei quali affetti da patologie di tipo psichiatrico e altri con bisogni riabilitativo-funzionali. Gli ospiti trovano accoglienza in strutture diverse, in relazione al loro grado/livello di autonomia.

### ***Mission***

La finalità di tutti i servizi dell'Ente è quella di creare situazioni di benessere e quindi di salute all'ospite e alla sua famiglia, in collaborazione con la comunità locale e i servizi territoriali. È importante sottolineare che i destinatari dei servizi non sono solamente gli anziani, ma anche le loro famiglie: veri e propri attori del processo di assistenza e delle scelte d'intervento sull'anziano.

### ***L'Ente "in cifre"***

Gli Istituti prestano la loro attività nelle seguenti strutture:

- Residenza Meneghetti – 68 posti letto – Casa per persone anziane autosufficienti;



## PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Rev. 04  
28/02/2020

- Residenza San Gregorio – 204 posti letto:
  - Centro di Servizi per Persone Anziane Non Autosufficienti (155 di 1° livello – minor bisogno assistenziale, e 24 di 2° livello – maggior bisogno assistenziale)
  - Unità Riabilitativa Territoriale (25 posti letto)
- Residenza Fabris – 40 posti letto – RSA psichiatrica di base (gestita in convenzione con l’Azienda ULSS n. 2 Marca trevigiana)
- Residenza Piva – 14 posti letto – Comunità terapeutica riabilitativa protetta (gestita in convenzione con l’Azienda ULSS n. 2 Marca trevigiana)
- Poliambulatorio, privato e autorizzato all’esercizio.

Il totale dei posti letto attualmente gestiti dagli Istituti ammonta a 326 posti, tutti autorizzati.

### ***Le cifre dell’ente***

(Vedi Allegato: ENTE IN CIFRE)

### ***Analisi del contesto esterno – La rete dei servizi***

I servizi garantiti nel contesto operativo socio sanitario, rivolti a persone anziane autosufficienti e non autosufficienti, sono erogati nel nostro territorio da enti pubblici e privati, i quali operano con lo scopo di garantire la miglior qualità di vita possibile agli stessi e il loro benessere, predisponendo tutte le iniziative atte a mantenere la miglior funzionalità e autonomia, facendo sì che l’assistito rimanga comunque in contatto con il proprio contesto sociale e familiare.

Tale benessere dipende da molteplici interventi, assicurati tramite servizi diversi che fanno capo a:

- Comuni
- Distretto socio sanitario
- Strutture residenziali.

L’inserimento della persona nella rete dei servizi avviene attraverso la Scheda di Valutazione Multidimensionale dell’Anziano (SVAMA). Tale scheda è lo strumento di valutazione utilizzato dall’Unità di Valutazione Multidimensionale Distrettuale (UVMD) per la predisposizione del progetto assistenziale più consono alle esigenze della persona. Attraverso la SVAMA viene definito il profilo di autonomia della persona, in relazione al quale possono essere stabilite le diverse articolazioni dei livelli assistenziali. Sede dell’UVMD è il Distretto socio sanitario.

### ***Autorizzazione e accreditamento***

La Regione del Veneto, per far fronte ai molteplici e complessi bisogni del territorio, ha sviluppato un sistema organico di servizi. Il perno di questo sistema è l’integrazione tra i servizi sociali e quelli sanitari, nel quadro di specifici requisiti di accreditamento. Tutte le Residenze degli Istituti San Gregorio sono autorizzate e accreditate.

### ***Analisi del contesto interno***

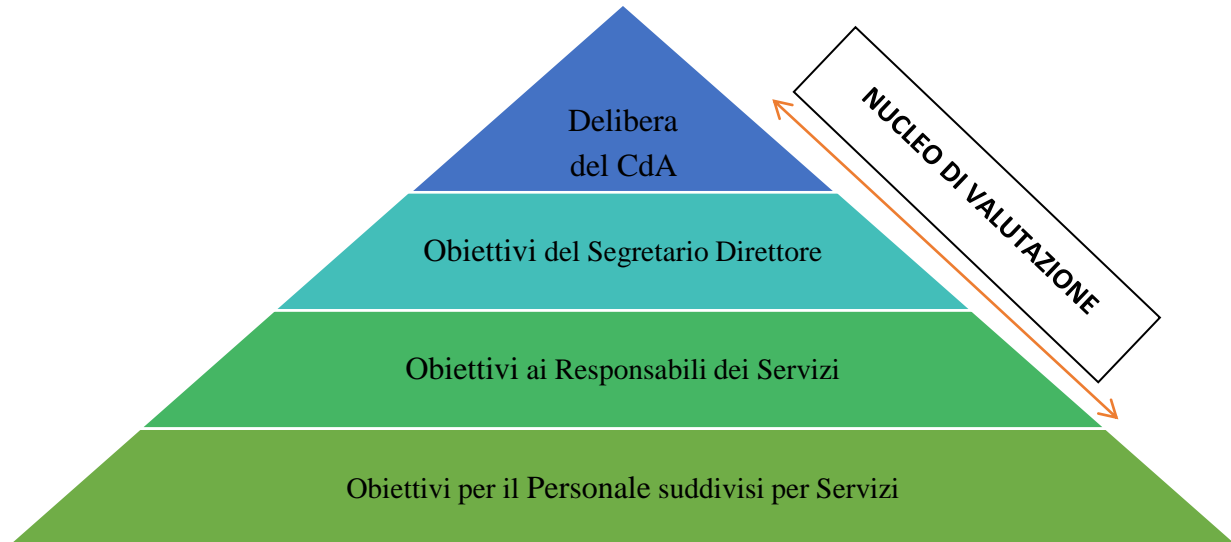
Gli obiettivi del piano della performance debbono necessariamente inserirsi in un contesto operativo socio sanitario in profondo mutamento negli ultimi anni e che fa riferimento al territorio dell’Azienda ULSS. Attualmente lo strumento di programmazione locale è il Piano di zona, all’interno del quale gli Istituti San Gregorio recitano un ruolo attivo e importante nell’ambito della Cittadella della Salute di Valdobbiadene.

Prima dell’individuazione degli obiettivi propri del piano della performance, occorre procedere alla



loro classificazione, partendo dal seguente schema:

**PARTECIPAZIONE ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**



**3. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2020-2022 (ART. 7, D.LGS. 150/2009).**

Si vuole ora esplicitare qual è la differenza tra misurazione e valutazione, nonché il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, cercando di non limitare la capacità di personalizzazione degli strumenti che serviranno al raggiungimento dello scopo prefissato, poiché, per essere strumenti efficaci, richiedono una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui si opera.

Per SMVP intendiamo un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance. In tale sistema di fondamentale importanza è la necessità di riportare al suo interno, in maniera chiara, i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di programmazione, di misurazione, di valutazione e di rendicontazione, poiché deve essere sempre ben visibile, per chi legge il documento, anche per i meno informati, quali e quanti obiettivi sono di propria pertinenza, chi è il suo superiore gerarchico, chi sarà il suo valutatore, quali sono gli strumenti con cui sarà valutato, in che termini sarà valutato, ecc.

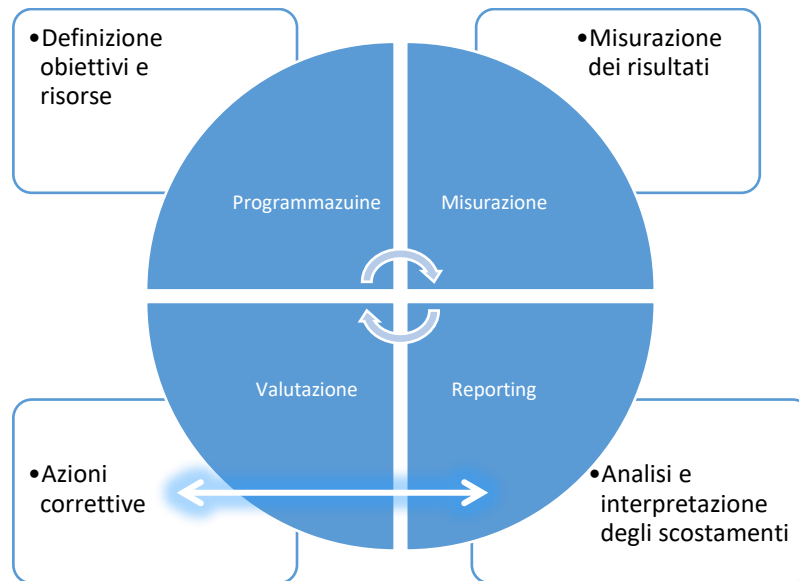
L'OIV esprime parere vincolante sul SMVP, valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e con lo specifico contesto interno ed esterno. Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dagli ISG si caratterizza:

- per la sua compattezza e omogeneità: tutto il personale è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale;
- per essere il frutto di una proposta condivisa tra l'Ente e il Nucleo di valutazione.

La misurazione delle performance avviene attraverso specifici indicatori collegati a obiettivi assegnati. **Per misurazione s'intende** quell'attività di quantificazione del livello di raggiungimento

dei risultati attraverso degli indicatori di performance. **Per valutazione s'intende** quell'attività di analisi dei valori misurati rispetto a un valore di riferimento e quindi gli eventuali scostamenti. Entrambe tali attività, che fanno parte del ciclo di gestione della performance, sono attività distinte ma allo stesso tempo complementari.

Rappresentazione delle fasi del ciclo della performance:



**Nella prima fase (programmazione)** l'Ente definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel periodo preso in considerazione, in coerenza con gli altri documenti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti.

**La seconda fase (misurazione)** serve a quantificare i risultati raggiunti dall'Ente nel suo complesso e da ogni singola unità (performance organizzativa e individuale). In questa fase, di notevole importanza sono i monitoraggi continui e le eventuali verifiche intermedie, poiché permettono, qualora ci fosse necessità, di aggiustare il tiro.

**Nell'ultima fase (reporting e valutazione)** si formula il giudizio complessivo sulla performance, cercando di carpire quali sono stati i fattori che hanno contribuito o meno al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche con lo scopo di mettere in campo eventuali azioni correttive nell'anno successivo. In base a quanto previsto nel D.lgs. 150/2009, tale fase deve necessariamente generare quale output la *Relazione annuale sulla performance*, che evidenzierà a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto a quelli programmati e riportati nel PTP.

Il novellato art. 19 del D.lgs. 150/2009 ha stabilito che alla retribuzione della performance organizzativa deve essere destinata una quota del fondo relativo al trattamento economico accessorio; pertanto, nel proprio SMVP l'ente deve indicare in maniera chiara quali saranno le unità di analisi alle quali sarà fatto riferimento per la misurazione e per la valutazione della performance organizzativa.

**Per unità di analisi** il DFP ha espressamente fatto riferimento, nelle proprie Linee Guida n. 2 di dicembre 2017, ai seguenti item:

1. Amministrazione nel suo complesso
2. Singole unità organizzative
3. Processi e progetti.

Non necessariamente uno deve essere alternativo all'altro, ma possono anche essere complementari.

**Gli indicatori** sono un elemento imprescindibile nel sistema di misurazione; infatti, partendo dall'unità di analisi che si intende prendere a riferimento e quindi che si vuole misurare, occorre stabilire quali e quanti indicatori utilizzare. Gli indicatori di performance sono misure quantificabili, sintetiche e significative, che permettono di misurare l'andamento di un'organizzazione nei suoi vari aspetti. Le Linee Guida n. 1/2017 del DFP ribadiscono e sollecitano l'utilizzo, in corrispondenza di ciascun obiettivo inserito nel PTP, di un set di indicatori multidimensionali che siano efficaci per la misurazione dell'obiettivo relativo alla performance, sia organizzativa sia individuale; se parliamo di indicatori comuni per tutte le funzioni di supporto, possiamo riferirci a un set di grandezze selezionate, utili a misurare l'andamento di un'amministrazione per quanto riguarda la gestione, non delle proprie attività tipiche (core), bensì delle funzioni di supporto a esse, che sono comuni a tutte le organizzazioni, quali per esempio la gestione degli acquisti, la gestione del personale, la comunicazione, la digitalizzazione, la trasparenza, ecc.

Onde evitare che alcuni obiettivi siano misurati in modo non adeguato, fornendo quindi informazioni fuorvianti, è necessario che nella definizione degli obiettivi l'ente controlli bene i requisiti dell'indicatore che intende utilizzare, in termini di precisione e completezza, nonché di tempestività e misurabilità. Nel presente PTP gli ISG hanno individuato gli indicatori seguendo un criterio selettivo basato in parte sulla loro misurabilità e sulla loro rilevanza ai fini dell'andamento gestionale dell'Ente stesso, in parte sull'esistenza di un riferimento normativo o amministrativo che ne ha determinato la priorità.

**La fase di valutazione** è la fase in cui si riescono a identificare i fattori che hanno portato o meno a uno scostamento. Qualora ciò accadesse, risulta utile effettuare un'analisi delle cause che hanno determinato lo scostamento, cercando di capire se la causa è dovuta a un fattore endogeno o esogeno all'ente, così poi da intervenire correttamente.

La presente fase si conclude con la formulazione di un giudizio e con l'assegnazione di un punteggio. Gli esiti devono essere documentati in apposite schede/moduli che l'amministrazione ha precedentemente predisposto e approvato, sentite eventualmente anche le OO.SS.

Una novità importante introdotta dal D.lgs. 74/2017 è quella del coinvolgimento sempre più marcato degli *stakeholder* nel SMVP, rafforzando il principio di partecipazione degli utenti esterni e interni al processo di misurazione della performance organizzativa. Tutto ciò è messo a sistema grazie "alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti", attraverso sia indagini di "customer satisfaction" sia altre modalità di comunicazione, stabilite anche con gli OIV, per la raccolta di segnalazioni e suggerimenti, che possano riguardare la performance organizzativa.

Il SMVP individuale deve invece chiarire bene alcuni aspetti:

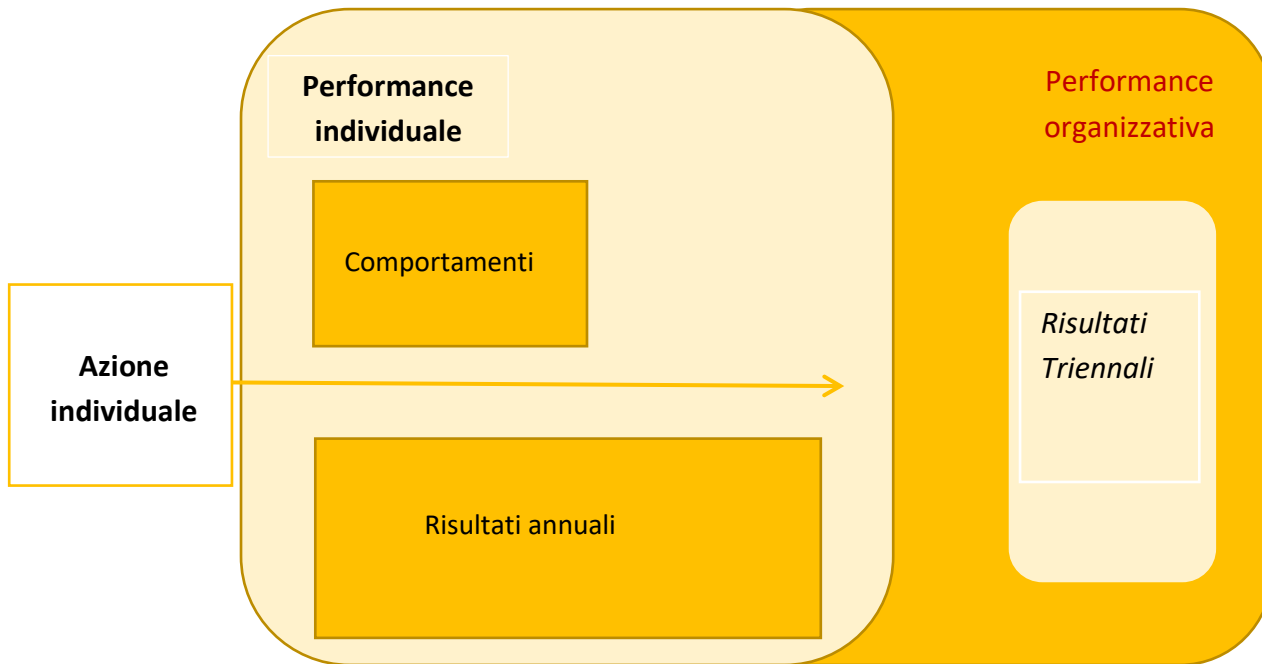
1. gli elementi di riferimento, che includono: indicazioni su cosa e su chi misura e valuta;
2. il processo che ripercorre le fasi in cui si articola il ciclo della performance individuale, dalla programmazione alla valutazione, e le modalità.

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. La base che compone la performance individuale è composta da:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali, inseriti nel PTP e negli altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta distinguibili in base al SMVP dell'ente in:
  - ✓ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità di appartenenza
  - ✓ risultati dell'amministrazione nel suo complesso
  - ✓ risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- **comportamenti** che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'ente di appartenenza. Proprio in quest'ambito viene data ampia rilevanza alla capacità dei

dirigenti/responsabili di valutare i propri collaboratori.

*Schema delle performance individuale e della relazione con quella organizzativa*



Nel proprio SMVP ogni amministrazione deve indicare chiaramente quali siano le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuale e quali siano i rispettivi pesi; infatti, il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia a seconda dell'attività e della responsabilità assegnata al dipendente.

Per il buon esito del sistema stesso è di fondamentale importanza un'attenta mappatura dei diversi ruoli organizzativi all'interno dell'amministrazione, attraverso l'utilizzo di un organigramma e di un funzionigramma che consentano di far comprendere allo staff l'organizzazione e le varie componenti coinvolte.

È utile chiarire che l'assetto organizzativo comprende, oltre alla struttura organizzativa di base, anche i sistemi e i meccanismi operativi (sistema di programmazione e controllo, di valutazione delle prestazioni ecc.), la distribuzione del potere organizzativo e i comportamenti manageriali.

Nel SMVP devono anche essere esplicitate le modalità con le quali l'intero processo viene formalizzato, prevedendo la compilazione di apposite schede/documenti/report, con cadenza prestabilita, nelle quali il valutatore dovrà inserire alcune informazioni circa il valutato, quali per esempio gli obiettivi assegnati, il set di indicatori corrispondenti, i comportamenti che saranno oggetto di valutazione e, in una fase successiva, gli esiti della misurazione e della valutazione.

I comportamenti oggetto di valutazione possono essere definiti come quelle azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato. In pratica, si riferiscono al "cosa" l'amministrazione prenderà in considerazione ai fini della valutazione del soggetto.

La valutazione della performance individuale è di responsabilità del superiore gerarchico, che dovrà effettuarla a seconda della modalità riportata nel SMVP. Esistono diverse modalità che l'amministrazione può prendere a riferimento, quali per esempio:

- *valutazione del solo superiore gerarchico*: è la modalità più classica di valutazione, la cui logica risiede nel fatto che il superiore, oltre a essere responsabile di tutte le attività dei collaboratori,

dovrebbe essere la persona che ha tutte le competenze e informazioni per poter valutare;

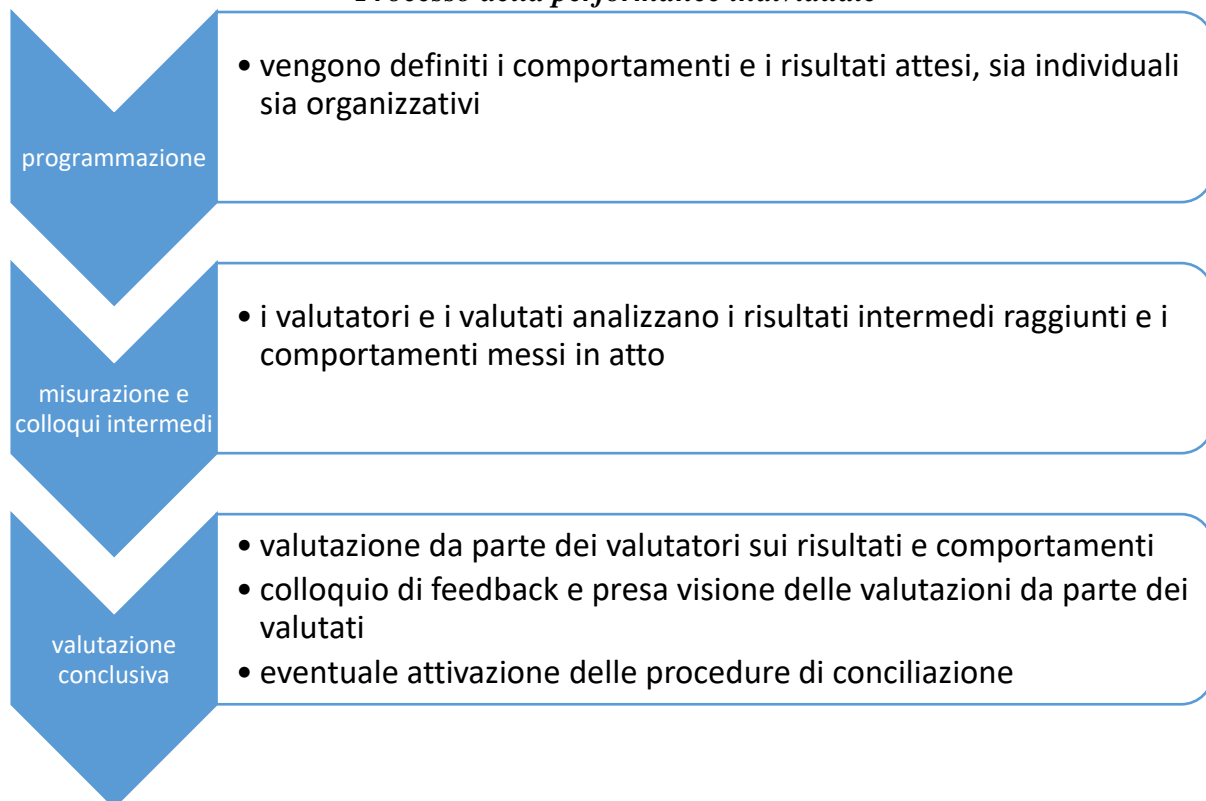
- *valutazione del superiore gerarchico preceduta da autovalutazione*: è la modalità che prevede una fase iniziale di autovalutazione. Gli esiti dell'autovalutazione potranno essere utilizzati, durante i colloqui di valutazione, come ulteriore elemento di confronto e apprendimento tra valutato e valutatore;
- *valutazione del superiore gerarchico e altre parti*: in alcune situazioni il superiore gerarchico può non avere la possibilità di monitorare con continuità le prestazioni dei singoli individui, anche in riferimento ad attività molto specialistiche, in questo caso può essere utile che il superiore gerarchico amplii le informazioni in suo possesso per la valutazione coinvolgendo figure intermedie.

L'OIV verifica che l'intero processo sia svolto in coerenza con il SMVP approvato e che i risultati e i comportamenti attesi siano coerenti con gli obiettivi.

Il processo di valutazione è l'elemento chiave della valutazione individuale. La differenziazione delle valutazioni è garanzia di un sistema efficace ed efficiente; infatti, un sistema funziona bene se le valutazioni risultano necessariamente differenziate, in quanto si fanno garante della diversità dei livelli presenti.

Importante è proporre una condivisione metodologica fra i valutatori, così da prevenire, ove possibile, distorsioni nel processo di valutazione e assicurare una maggiore equità e solidità dei sistemi.

### *Processo della performance individuale*



#### 4. PIANO DEGLI OBIETTIVI 2020

##### Obiettivi performance organizzativa:

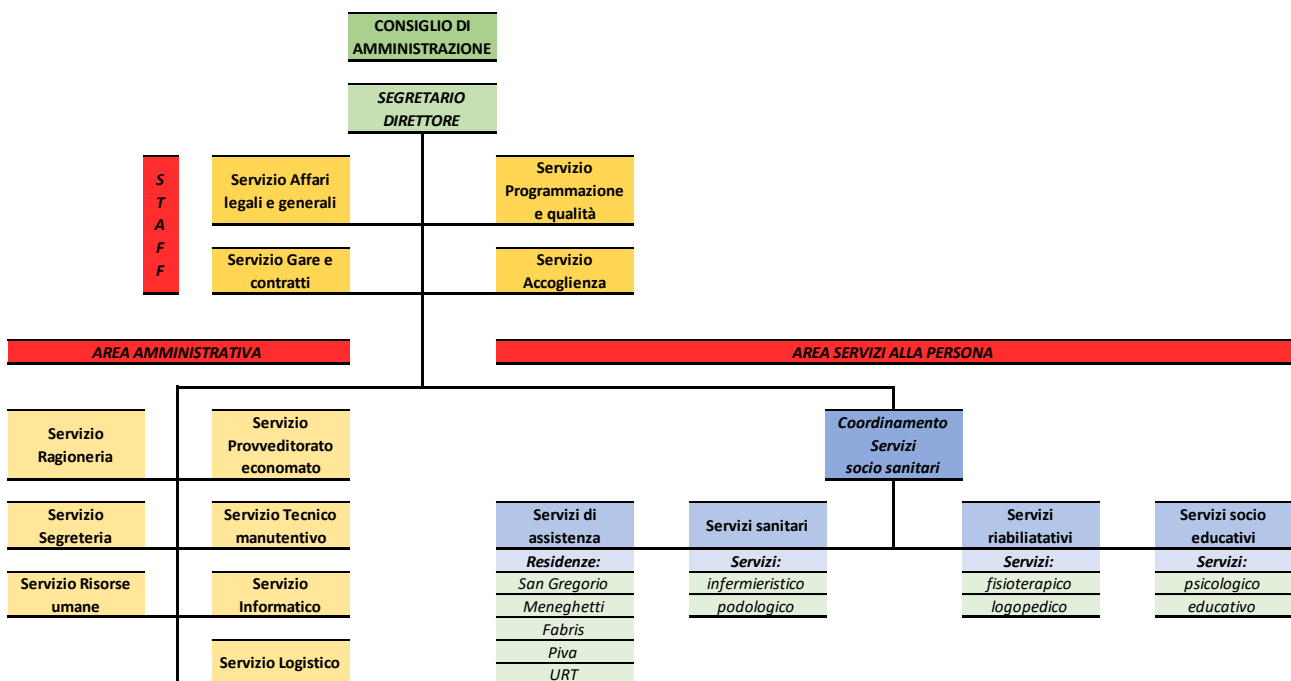
1. Implementazione della Comunicazione, Trasparenza e Misure Anticorruzione, in attuazione delle misure previste dal PTPCT 2020-2022 – Adempimento degli obblighi di formazione in materia di anticorruzione e in materia di privacy per tutto il personale dell'Ente.

##### Obiettivi performance individuale:

A ogni area saranno assegnati specifici obiettivi, con un set minimo di indicatori. Le aree in questione saranno:

1. Staff
2. Area amministrativa
3. Area servizi alla persona
4. Area dirigenza e posizioni organizzative.

Ogni macro area avrà delle micro aree suddivise per servizi, sulla base dell'organigramma dell'Ente.



#### 5. PONDERAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

I fattori di ponderazione da applicare alle diverse aree di valutazione, al fine di individuare in che modo ciascuno di essi concorrerà alla valutazione complessiva, sono differenziati a seconda del grado di responsabilità e del tipo di obiettivo.

In ogni caso la ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti che l'Ente ritiene prioritari conseguire e che considera fondamentali per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali. Per l'area di valutazione dei risultati si procede mettendo in relazione il peso attribuito a ogni obiettivo con il grado di raggiungimento del risultato atteso. Il processo si articola come di seguito descritto.

### **Personale dipendente – Obiettivi**

- ✓ A ogni obiettivo viene associato un indicatore quantitativo misurabile e un target. In funzione del valore effettivamente ottenuto rispetto al target proposto, si ricava il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.
- ✓ Il prodotto del peso di ciascun obiettivo per il suo grado di raggiungimento fornisce il punteggio ottenuto.
- ✓ La somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale.

Per le Posizioni Organizzative e il Direttore i criteri di valutazione sono individuati con apposita scheda.

## **6. LA GESTIONE DEL CONTRADDITTORIO E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Il dipendente che non condivide il risultato finale della valutazione può, entro dieci giorni dalla data di comunicazione della valutazione, a pena di decadenza, promuovere un ricorso scritto e motivato al Segretario Direttore e chiederne la modifica.

Il Segretario Direttore assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

In caso di esito negativo, il dipendente può promuovere un ricorso scritto e motivato al Nucleo di valutazione che, entro 15 giorni, previa audizione del Segretario Direttore, assume la decisione definitiva che viene comunicata all'interessato.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del dipendente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, potrà essere attivata la formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario, secondo le modalità previste dal D.lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni e dalla legislazione vigente in materia.

La valutazione definitiva negativa del Segretario Direttore, oltre a comportare la non assegnazione dell'incentivazione prevista (retribuzione di risultato), può comportare, previa controdeduzioni dell'interessato, la revoca o la mancata conferma dell'incarico da parte dell'organo di Governo e conseguentemente la perdita della retribuzione di posizione.

Le valutazioni finali sono trasmesse al Nucleo di valutazione per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti.

I compensi saranno proporzionati al punteggio ottenuto con la valutazione e sulla base di quanto stabilito in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali.

La corresponsione della retribuzione di risultato avverrà solo dopo la validazione da parte del Nucleo di valutazione della relazione sulla performance.

### **Modalità di erogazione dei premi**

Ogni PA ha due compiti:

- 1) costruire il ciclo di gestione della performance, in modo coordinato con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio dell'ente, e articolarlo in una fase di programmazione, da rappresentare nel piano delle performance, in una fase concomitante di monitoraggio (con eventuali aggiustamenti infra annuali) e in un'altra finale di rendicontazione, da riprodurre nella relazione sulla performance, finalizzata a individuare gli scostamenti fra obiettivi e risultati e le relative cause e, di conseguenza, ad apportare i relativi aggiustamenti alla programmazione successiva;
- 2) collegare al sistema di misurazione e valutazione della performance il sistema premiante e, a



## **PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE**

Rev. 04  
28/02/2020

tal fine, sviluppare una metodologia idonea a misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e quella individuale, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Per tutto quanto non specificato nel presente piano, si rimanda a quanto previsto dal CCNL e dal CCNL integrativo.

---