



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Modello
misurazione e valutazione**

INDICE

Premessa	4
1. Peculiarità dell'ente in termini di gestione delle performance	5
2. Metodologia di misurazione e valutazione della performance	6
2.1. Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa	7
2.2. Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale.....	8
2.3. Collegamenti tra la performance organizzativa e individuale	10
3. Rilevazione del clima organizzativo	11
4. Fasi e tempi del processo	12
4.1 Fase prima: definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori e collegamento fra obiettivi e allocazione delle risorse	12
4.2 Fase seconda: monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	13
4.3 Fase terza: misurazione e valutazione delle performance	14
4.4 Fase quarta: utilizzo dei criteri premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.....	14
4.5 Fase quinta: rendicontazione dei risultati	14
5. Soggetti e responsabilità	15
6. Procedure di conciliazione	16
7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.	16
8. Trasparenza	17
9. Gradualità del sistema	18

Premessa

Il D.Lgs. 150/09 e le successive delibere della Commissione Indipendente per la Valutazione, Trasparenza e Integrità (CIVIT) avviano una profonda revisione di diversi aspetti della disciplina del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione, in particolare, su alcune materie: la *valutazione della performance*, la *trasparenza delle amministrazioni*, il *riconoscimento del merito e dei premi*, la *contrattazione collettiva*, la *dirigenza e gli aspetti disciplinari*.

Per le Regioni e gli enti locali l'applicazione di molte norme del D.Lgs. 150/2009 non è diretta ed immediata ma subordinata ad un adeguamento rispetto al contesto locale, processo che sta interessando gli enti territoriali.

Sulla base dell'articolo 16 del D.lgs 150/2009 non tutte le disposizioni contenute nel decreto devono essere applicate direttamente agli enti locali (vedi tabella successiva).

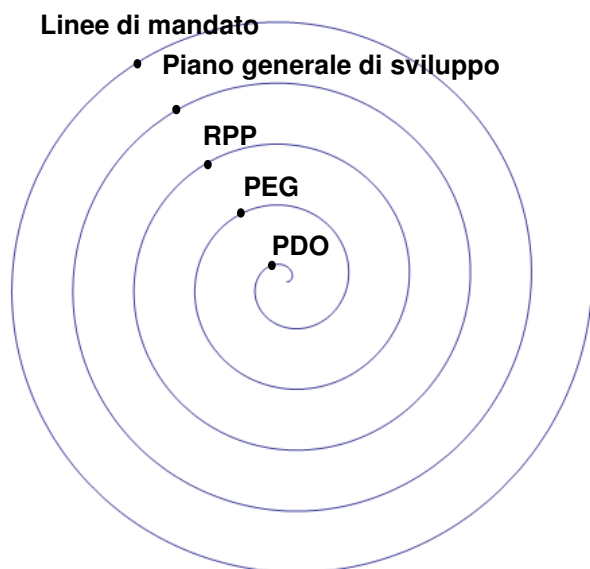
Disposizioni che si applicano solo come norma di principio agli EELL	Disposizioni che si applicano direttamente
Art. 3 principi generali	Art.11 commi 1 e 3 (principio di trasparenza)
Art. 4 ciclo di gestione della performance	
Art. 5 comma 2 (caratteristiche degli obiettivi)	
Art.7 sistema di misurazione e valutazione della performance	
Art. 9 ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	
Art. 15 comma 1 (cultura della responsabilità)	

Le nuove disposizioni legislative devono essere considerate come strumento per il miglioramento delle amministrazioni e devono essere attuate con la necessaria flessibilità che discende dall'autonomia propria degli enti locali, costituzionalmente garantita dalla riforma del titolo V. Pertanto, una prima considerazione di carattere generale rileva la necessità di evitare un'interpretazione rigida della legge che preveda vincoli e obblighi procedurali non contestualizzati alla dimensione amministrativa locale. I principi del D.Lgs 150/09 dovranno quindi essere tradotti attraverso la valorizzazione dell'autonomia normativa ed organizzativa che la Costituzione riconosce agli enti.

La Provincia di Grosseto ha avviato dal 2011 il processo di adeguamento dei propri strumenti ai principi della misurazione e valutazione della performance. L'adozione e l'implementazione del presente sistema costituirà un momento di sintesi e formalizzazione di quanto già iniziato ad applicare in via sperimentale nell'anno in corso.

1. Peculiarità dell'Ente in termini di gestione delle performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Grosseto si è strutturato in un contesto sufficientemente organizzato per una gestione delle performance coerente e logica.



L'Ente, nel corso degli anni, ha implementato il sistema di programmazione e controllo con l'adozione dei documenti di programmazione previsti dal TUEL (PGS, RPP, PEG, PDO). A inizio mandato il Consiglio provinciale approva, nei termini previsti, le linee per il mandato amministrativo cui segue l'approvazione del Piano generale di sviluppo articolato in ambiti strategici e linee di azione. Annualmente queste ultime vengono articolate in obiettivi triennali (RPP) e annuali (PEG e PDO).

Anche il sistema dei controlli è stato progressivamente potenziato con l'introduzione delle varie tipologie previste. Il processo di implementazione ha avuto avvio con l'istituzione del nucleo di valutazione nell'anno 1998, momento in cui la valutazione della dirigenza si è aggiunta al preesistente controllo di regolarità contabile.

					Contr. strategico
				Contr. gestione	Contr. gestione
			Regol. amm.va	Regol. amm.va	Regol. amm.va
		Val. dirigenza	Val. dirigenza	Val. dirigenza	Val. dirigenza
Regol. contabile		Regol. contabile	Regol. contabile	Regol. contabile	Regol. contabile
Ante 1998	1998	2003	2004	2006-2011	

Provincia di Grosseto. Evoluzione cronologica del sistema dei controlli

Tutti i controlli hanno subito, negli anni, modifiche nelle metodologie adottate con la finalità di soddisfare di volta in volta le necessità di monitoraggio emergenti dall'evoluzione dell'organizzazione.

Per quanto riguarda il sistema di valutazione dei dipendenti, la Provincia, a partire dall'anno 2009, ha introdotto il sistema di valutazione per obiettivi al fine di accrescere il coinvolgimento di tutto il personale nel perseguimento delle finalità di Ente.

2. Metodologia di misurazione e valutazione della performance

La Provincia riconosce nella valutazione lo strumento diretto a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale, il miglioramento dei processi ed il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

Per questi motivi, al fine di adeguare il proprio ordinamento ai principi della valutazione della performance, con DGP n. 190 del 28/12/2010, ha adottato lo schema di regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi uniformandolo ai principi in materia di

- misurazione e valutazione della performance
- ciclo di gestione della performance
- promozione di una cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

L'adeguamento ai principi degli articoli del decreto, non può però essere semplicemente ricondotto ad una modifica del regolamento. Occorre invece sostanziare, nei fatti, il sistema di misurazione e valutazione delle performance, definendo le metodologie e gli strumenti da adottare.

Per la Provincia di Grosseto la misurazione e la valutazione della performance è basata sulla puntuale definizione di obiettivi e indicatori.

Gli obiettivi, sulla base dell'articolo 5 del D.Lgs, devono essere specifici, misurabili, accolti, rilevanti, riferibili ad un arco temporale determinato e correlati alle risorse disponibili.

Vengono individuati 2 livelli di obiettivi: quelli *strategici* (contenuti nella Rpp) e quelli *gestionali* (descritti nel PEG e PDO).

Agli obiettivi vengono collegati indicatori rispettivamente di outcome e output per il livello strategico e di input, output, qualità, stato di avanzamento lavori per quello operativo, secondo il criterio di multidimensionalità della performance.

Ogni indicatore deve essere chiaro e strettamente riferito all'obiettivo che si intende misurare.

Per ottenere una gamma di indicatori certi, chiari e confrontabili, ed accogliendo in linea di principio quanto richiesto dalla Delibera Civit n. 89/2010, la Provincia utilizza, come criteri per l'individuazione di indicatori, la rilevabilità dei seguenti elementi: metodo di calcolo, frequenza di rilevazione, stakeholders di riferimento, soggetto responsabile della gestione e dell'immissione del dato.

Per ogni indicatore viene inoltre individuato un valore target quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere e che diviene l'oggetto di monitoraggio e di verifica.

Il target, sempre sulla base di quanto richiesto dalla delibera 89/2010, deve rispondere alle seguenti caratteristiche:

- deve essere ambizioso, ma realistico; quantificabile e misurabile;
- deve essere accolto dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo;
- i soggetti incaricati di ottenerlo e quelli ad essi sottostanti devono possedere abilità e competenze sufficienti a conseguirlo;
- devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- devono essere previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);

- deve essere supportato da parte di superiori e/o vertici organizzativi;

I parametri di riferimento per la programmazione, monitoraggio e valutazione della performance sono contenuti nei seguenti strumenti:

- RPP, PEG, PDO
- Relazione sullo stato di attuazione dei progetti al 30/09
- Controllo di gestione (volto alla misurazione della realizzazione degli obiettivi)
- Sistemi di valutazione dell'Ente (valutazione dirigenza, posizioni organizzative, middle manager e dipendenti)
- Relazione al rendiconto, altri documenti di rendicontazione.

2.1. Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo/risultato che un ambito organizzativo o l'organizzazione nel suo complesso apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli stakeholders.

La Provincia rileva la propria performance organizzativa a diversi livelli di programmazione: *Strategico* per quanto riguarda la valutazione effettuata sugli obiettivi di programmazione triennale contenuti nella RPP; *Gestionale* per la valutazione degli obiettivi annuali del Piano esecutivo di gestione e del PDO.

Livello di programmazione	Documento	Finalità del documento	Indicatori presenti nel documento con il relativo standard
Strategico	<i>Relazione Previsionale e Programmatica</i>	Definire obiettivi triennali rilevanti e pertinenti ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione sostenuti finanziariamente	Outcome e Output
Gestionale	<i>Piano Esecutivo di Gestione</i>	Fornire alla dirigenza indirizzi operativi per la realizzazione di obiettivi annuali attribuendo risorse umane e finanziarie.	Input, Output, di qualità
	<i>Piano Degli Obiettivi</i>	Definire tempistiche, modalità attuative, fasi della realizzazione di obiettivi gestionali strettamente legati ad obiettivi operativi	Stato di avanzamento lavori

La definizione degli obiettivi strategici avviene in linea con quanto contenuto nella programmazione di mandato e con l'organizzazione dell'Ente.

L'attuale macrostruttura, approvata nel 2010 a seguito dell'insediamento, nel 2009, dell'attuale Amministrazione, esprime infatti una corrispondenza diretta con quanto previsto dal programma per il mandato amministrativo 2009 – 2014.

Le linee di mandato di cui alla DCP 37 del 17/09/2009, promuovono infatti il concetto di sviluppo sostenibile, laddove la sostenibilità consiste non solo nella tutela del territorio e dell'ambiente, ma anche della qualità della vita nel suo complesso. Gli interventi a sostegno del mondo produttivo, devono quindi essere accompagnati da quelli a supporto della pianificazione territoriale, delle infrastrutture e delle persone in ogni fase della loro vita, da quella scolastica a quella lavorativa.

Per questo motivo la nuova macrostruttura, accorpendo sotto un'unica direzione di dipartimento più aree dell'Ente, ha inteso esprimere il legame che intercorre tra la nuova mission della Provincia e l'organizzazione e prevede quindi tre dipartimenti corrispondenti rispettivamente agli interventi a supporto della persona (Servizi alla Persona), quelli a supporto delle infrastrutture (Lavori e Servizi pubblici) e quelli per lo sviluppo nel rispetto dell'ambiente e del territorio (Sviluppo Sostenibile).

Dalle linee di mandato è stato successivamente sviluppato il Piano Generale di Sviluppo in accordo con il quale, per ciascun dipartimento, area ed interarea, vengono individuati gli obiettivi strategici espressi nella RPP e, successivamente, gli obiettivi gestionali del PEG e del PDO.

La valutazione della performance organizzativa a livello strategico consente quindi di rilevare lo stato di realizzazione delle politiche; quello gestionale permette invece di verificare l'efficacia delle azioni di Ente e delle sue strutture interne (vedi Dipartimenti, Aree ed Interaree).

2.2. Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

La performance individuale esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

La Provincia misura la performance individuale dei propri dirigenti, posizioni organizzative, middle manager e dipendenti. Se è vero che in assenza di un sistema per la misurazione e valutazione della performance non è possibile procedere con l'assegnazione delle premialità, è altrettanto vero che una valutazione delle prestazioni che tenga conto esclusivamente del grado di raggiungimento degli obiettivi appare abbastanza riduttiva se non corredata anche da comportamenti organizzativi.

Il sistema di valutazione individuale, in linea con le disposizioni di cui al D.Lgs 150/2009, è infatti di tipo misto in quanto fonda il giudizio finale su due aree di indagine: obiettivi di performance e comportamenti organizzativi, intesi come modalità di agire delle persone nel contesto lavorativo per il raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione sui comportamenti organizzativi prende in esame diversi elementi a seconda che si tratti di personale dirigenziale, posizioni organizzative o dipendenti.

In particolare, il personale dirigente viene valutato su quattro diverse aree (a loro volta articolate in sottocriteri):

- capacità gestionale
- capacità organizzativa

- capacità direzionale
- capacità di comunicazione

Le voci su cui viene espressa la valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale incaricato di posizione organizzativa e per le altre categorie di dipendenti sono invece di seguito riepilogate:

Posizioni Organizzative	Altri dipendenti
Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative	Capacità di organizzare e gestire la propria attività per il raggiungimento degli obiettivi
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	Capacità di relazionarsi e collaborare con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi
Capacità di relazionarsi con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo	Grado di coinvolgimento e di partecipazione ai processi lavorativi e agli obiettivi assegnati
Capacità di relazionarsi con l'utenza interna / esterna	Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative per il raggiungimento degli obiettivi
Capacità di programmare, organizzare e controllare la propria attività e quella dei collaboratori	Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni correlate agli obiettivi assegnati
	Partecipazione all'attività lavorativa finalizzata al raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi su cui viene svolta la valutazione vengono assegnati ai dirigenti dalla Giunta con l'approvazione del PEG; ai dipendenti dal dirigente preposto su obiettivi concordati al momento dell'approvazione del PDO. Per i soggetti incaricati della valutazione si rimanda al cap. 5 del presente documento.

La valutazione su obiettivi e quella sui comportamenti hanno un'incidenza percentuale sul giudizio complessivo differenziata in relazione alle diverse figure professionali coinvolte.

Anche il tipo di obiettivo assegnato è conseguenza del livello gerarchico, pertanto i relativi indicatori possono essere di impatto, di output o di semplice attività.

La metodologia di dettaglio per la valutazione individuale di ciascuna categoria di dipendenti viene approvata con atto della Giunta provinciale.

2.3. Collegamenti tra la performance organizzativa e individuale

Sarebbe semplicistico (ed errato) ricondurre la performance organizzativa alla somma delle performance individuali dei soggetti appartenenti all'organizzazione e questo innanzitutto perché gli individui, nell'organizzazione di un Ente, non sono l'unica variabile da cui dipendono i risultati.

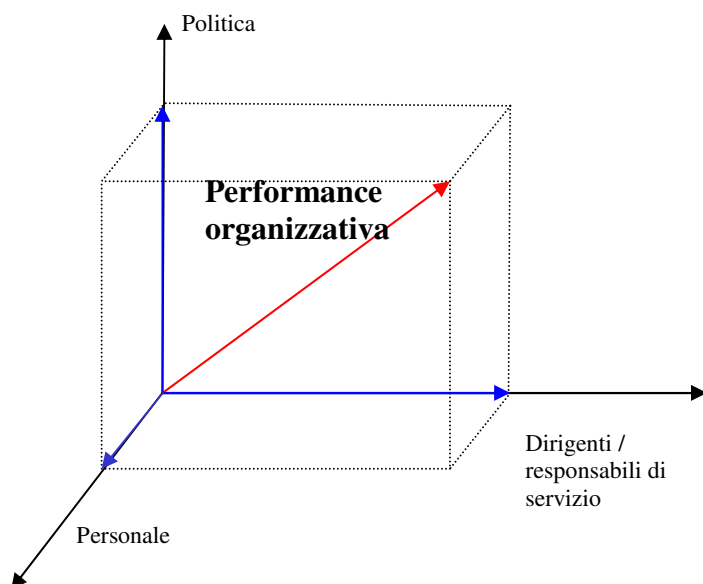
Ulteriori componenti in grado di influenzare la performance di un'organizzazione sono sicuramente: il fattore organizzativo, le risorse disponibili, la capacità di individuare i punti di forza e di debolezza del territorio ed i conseguenti obiettivi da raggiungere, le variabili di contesto ecc.

La capacità di azione dei soggetti operanti nell'Ente è quindi a sua volta condizionata da questi ulteriori elementi che possono favorire o ostacolare la performance.

Ma anche questo non sarebbe sufficiente ad esaurire il panorama delle variabili che influenzano l'azione e quindi i risultati di una unità organizzativa o di tutto l'Ente.

Il sistema delle relazioni non solo è in grado di alterare i risultati della performance organizzativa, ma anche di quella individuale.

A tutti i livelli dell'organizzazione, quindi, la performance organizzativa è il risultato vettoriale dell'azione di almeno tre soggetti: i dipendenti, i responsabili di struttura, la rappresentanza politica, ciascuno dei quali apporta il proprio contributo al risultato finale condizionato da un certo numero di altre variabili, fra cui anche il sistema delle relazioni.



Come meglio specificato nel paragrafo sulle metodologie, il sistema di valutazione individuale si basa sul contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi e sui comportamenti organizzativi. Questo consente di realizzare il collegamento fra performance organizzativa, azione dei singoli e sistema delle relazioni.

Il sistema delle relazioni viene ulteriormente indagato attraverso la rilevazione del clima organizzativo.

3. Rilevazione del clima organizzativo

Il termine "clima organizzativo" indica la percezione di un determinato ambiente da parte delle persone, in grado di condizionare e influire sull'andamento delle attività in quell'ambiente e sui vissuti di quelle persone. Esso infatti è il risultato della cultura organizzativa, dell'interazione tra gli individui, dei valori, atteggiamenti e comportamenti, ma soprattutto della motivazione e del senso di appartenenza dei dipendenti. La Provincia di Grosseto in accordo a quanto previsto dall'art. 14 comma 5 del D.lgs 150/09, svolge annualmente l'analisi di clima volta alla misurazione del benessere organizzativo.

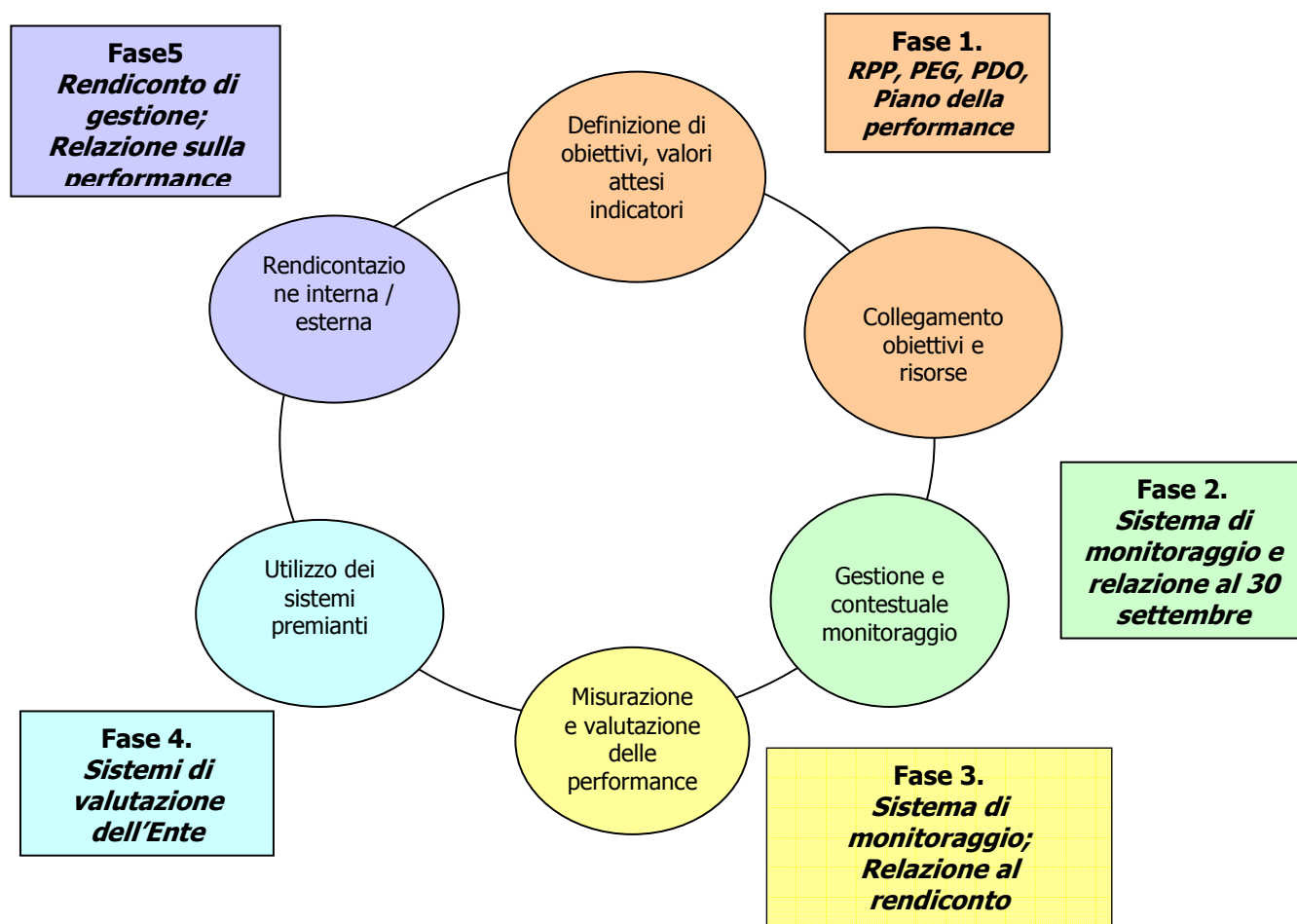
L'indagine è mirata ad indagare eventuali criticità organizzative nuove o persistenti e utilizza il questionario messo a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica all'interno del programma Cantieri- "Laboratorio sul benessere".

La scelta di questo strumento di indagine è volta a creare un momento di confronto e riflessione con le altre amministrazioni che come la Provincia di Grosseto hanno scelto di utilizzare l'esperienza di Cantieri.

La Provincia ha scelto di rilevare i dati a livello di Dipartimento così da renderli più significativi ed utilizzabili per la progettazione di azioni di miglioramento.

4. Fasi e tempi del processo

Partendo dalla considerazione che i principi presenti nell'art. 4 del D.Lgs 150/09 e riferiti alla definizione del ciclo di performance sono recepibili negli strumenti di programmazione e controllo degli enti locali (RPP, PEG, PDO, controllo di gestione ecc.) previsti dal TUEL e che la Provincia di Grosseto ha, negli anni, provveduto a recepire nel proprio processo di programmazione e controllo, il ciclo di gestione della performance viene realizzato nel seguente modo e con i seguenti strumenti:

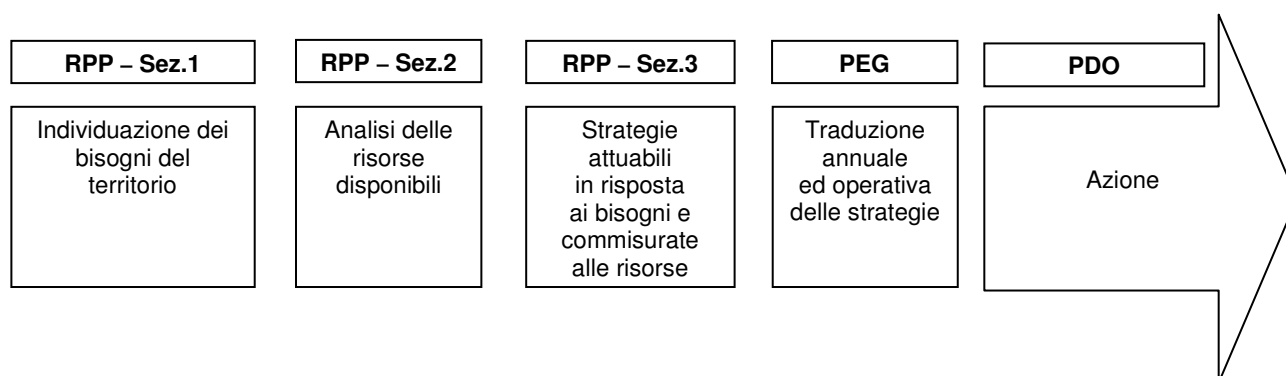


La documentazione prodotta dall'Ente permette il completo adeguamento ai principi del decreto sia in fase di pianificazione (laddove i contenuti della RPP, del PEG e del PDO consentono di soddisfare i requisiti richiesti per il piano della performance) che di gestione/monitoraggio e rendicontazione.

4 1 Fase prima: definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori e collegamento fra obiettivi e allocazione delle risorse

La corrispondenza fra piano della performance e documenti di programmazione degli Enti Locali è evidente dal momento in cui si definisce il piano come lo strumento con cui individuare gli obiettivi dell'Ente collegandoli alle risorse disponibili.

Al fine di applicare, in linea di principio, il concetto di performance e di misurabilità dell'azione amministrativa, la Provincia ha adeguato ai requisiti suggeriti dalla riforma i contenuti dei propri documenti di programmazione individuando obiettivi misurabili e delineando in modo più definito la linea di coerenza fra strategia ed azione dell'Amministrazione. Con questo fine all'interno dei programmi della RPP sono stati individuati obiettivi strategici triennali da cui si diramano obiettivi gestionali annuali contenuti nel PEG e PDO. Il modello di coerenza delineato all'interno della struttura dei documenti di programmazione della Provincia, è rappresentato nel seguente schema concettuale:



La misurabilità degli obiettivi è assicurata dalla presenza di indicatori che permettono di valutare l'azione dell'Ente; tali indicatori già esistenti nei sistemi di gestione e controllo sono stati collegati direttamente ad obiettivi.

L'annualità e la correlazione degli obiettivi alle risorse disponibili sono elementi garantiti dalla stessa natura del PEG e la possibilità di ottenere un trend sull'azione amministrativa viene assicurato dal sistema di raccolta e gestione degli indicatori attualmente individuato nel sistema di monitoraggio, costituito dal sistema di controllo di gestione e da un sistema access di supporto funzionale alla descrizione / misurazione degli obiettivi annuali.

4.2 Fase seconda: monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

La Provincia ha come strumento di monitoraggio sullo stato di realizzazione dell'attività il sistema di controllo di gestione ed un sistema access di supporto. Tale sistemi permettono, trimestralmente o semestralmente, di ottenere dati ed informazioni sullo stato di realizzazione di tutta l'attività dell'Ente.

Dal 2010, a seguito di un progetto di reingegnerizzazione del sistema di bilancio e controllo di gestione, è possibile collegare in modo automatico il monitoraggio sullo stato di realizzazione dei progetti allo stato di avanzamento finanziario degli stessi, permettendo, anche in corso d'opera, l'eventuale recupero e riallocazione di risorse laddove, per diversi motivi, venisse meno la capacità di spesa dell'Ente.

Il monitoraggio in corso di esercizio si occuperà essenzialmente di valutare lo stato di attuazione del PEG e del PDO, apportando eventuali azioni correttive alla programmazione annuale di dettaglio.

La verifica degli equilibri di bilancio da effettuarsi entro il 30 settembre di ogni anno viene accompagnata da una relazione sullo stato di attuazione dei progetti strategici della RPP e costituisce il momento formale di monitoraggio della performance.

4.3 Fase terza: misurazione e valutazione delle performance

Un sistema di programmazione in linea con i principi del ciclo della performance ed una gamma di indicatori opportuni e ben individuati, supportati dal sistema di monitoraggio, consente di effettuare la valutazione della performance.

La Provincia misura la propria performance ai diversi livelli di programmazione (strategico e gestionale) e di organizzazione (Ente, dipartimenti, aree, inter-aree) attraverso la valutazione della RPP, del PEG e del PDO. Pur essendo la RPP triennale, sarà possibile valutare anche annualmente la performance a livello strategico previa individuazione di target intermedi per gli obiettivi.

La relazione al rendiconto della gestione, prevedendo lo stato di attuazione di programmi e progetti, costituirà quindi il momento formale per la valutazione annuale di quanto programmato sia con la RPP che con il PEG/PDO.

La performance individuale, influenzata dal livello di raggiungimento di specifici obiettivi assegnati e dai comportamenti organizzativi è l'elemento di valutazione per l'assegnazione dell'incentivo previsto dal sistema premiante.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, i criteri cui la stessa deve ispirarsi sono parte di quelli previsti per il personale dirigenziale: gli obiettivi saranno questa volta assegnati al personale in modo individuale o di gruppo e verrà valutato l'apporto dato dal singolo alla performance conseguita alla struttura di appartenenza. Anche in questo caso i comportamenti organizzativi del singolo dovranno comunque essere presi in considerazione per una valutazione che non si basi esclusivamente su dati numerici.

In altre parole, all'interno della valutazione individuale possiamo riscontrare due elementi: la performance organizzativa, la performance individuale, comprensiva dei comportamenti organizzativi.

4.4 Fase quarta: utilizzo dei criteri premianti secondo criteri di valorizzazione del merito

Alla fase di valutazione fa seguito quella di attribuzione delle risorse disponibili secondo criteri di valorizzazione del merito.

Al fine di migliorare la performance individuale ed organizzativa e valorizzare il merito, l'Ente introduce sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti.

Il sistema premiante dell'ente è definito dalle metodologie di valutazione (vedi cap. 2, paragrafo 2.2).

4.5 Fase quinta: rendicontazione e diffusione dei risultati

La fase di rendicontazione della performance è l'applicazione del principio di trasparenza (art.11), l'unico che trova applicazione immediata, anche se parziale, agli Enti Locali richiamandoli a comunicare all'esterno tutte le fasi del ciclo della performance.

Per la diffusione dei risultati conseguiti, la Provincia redige la Relazione sulla performance, documento di sintesi che contiene i risultati dei diversi livelli di rendicontazione svolta dall'Ente con l'obiettivo di rendere il più possibile accessibili le informazioni ed i dati rilevati al cittadino.

La relazione sulla performance permette di ricostruire la catena logica che, dalle scelte strategiche dell'Ente ha condotto fino alla singola azione rendicontata e viene pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente.

Essa non vuole sostituire la relazione al rendiconto della gestione che resta lo strumento di rendicontazione al Consiglio provinciale così come previsto dal TUEL.

Il coinvolgimento dei soggetti esterni all'Amministrazione, così come richiesto dalla delibera CIVIT n.104, viene inoltre assicurato da strumenti di consultazione che la Provincia ha già in uso quali sondaggi di opinione su campioni rappresentativi, osservatori, tavoli di consultazione.

In questa fase giocheranno inoltre un ruolo importante anche gli strumenti di comunicazione informatica con l'attivazione di funzioni web 2.0.

5. Soggetti e responsabilità

Sulla base del regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi della Provincia di Grosseto, i soggetti coinvolti nel ciclo di misurazione e valutazione della performance sono:

Fase	Soggetto	Attività	Tempi
Fase 1. Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori e collegamento fra obiettivi e allocazione delle risorse	<i>Giunta Provinciale</i>	Propone il bilancio di previsione	Entro novembre
	<i>Consiglio Provinciale</i>	Approva il bilancio di previsione e relativi allegati fra cui la Relazione Previsionale e Programmatica	Entro 31 dicembre
	<i>Giunta Provinciale</i>	Approva il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)	entro gennaio
	<i>Direttore Generale</i>	Predisporre il Piano Dettagliato degli Obiettivi	Entro febbraio
Fase 2. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	<i>Consiglio Provinciale</i>	Approva gli equilibri di bilancio e lo stato di attuazione dei programmi	Entro 30 Settembre
Fase 3. misurazione e valutazione delle performance	<i>Consiglio Provinciale</i>	Approva il rendiconto della gestione ed i relativi allegati (fra cui la relazione al rendiconto)	Entro 30 Aprile
Fase 4. utilizzo dei criteri premianti secondo criteri di valorizzazione del merito	<i>Presidente della Provincia e Organismo di valutazione</i>	Valuta i Dirigenti su proposta Organismo di valutazione	Entro Marzo
	<i>Dirigenti</i>	Valutano i dipendenti assegnati alla struttura organizzativa cui sono preposti sulla base della metodologia approvata dalla Giunta provinciale	Entro Marzo
	<i>Presidente</i>	Attribuisce il premio di risultato al Segretario generale sulla base del Report sull'attività da lui prodotto.	Entro Marzo
Fase 5. rendicontazione e diffusione dei risultati	<i>Direzione Generale</i>	Attraverso l'ufficio comunicazione vengono diffusi i risultati attraverso mezzi di comunicazione ritenuti più idonei.	Entro 30 giorni dalla data di conclusione delle fasi.

6. Procedure di conciliazione

Nel caso di valutazione non favorevole della performance individuale, sono previste procedure di conciliazione fra il dipendente e l'Amministrazione.

In particolare, in caso di valutazione finale inferiore al punteggio di 80, il dipendente interessato potrà richiedere, entro dieci giorni dalla consegna della comunicazione, una verifica della propria posizione; nel termine di 45 giorni il dirigente, con il supporto del Organismo di Valutazione, procederà a riesaminare il caso convocando il dipendente che potrà avvalersi dell'assistenza di un terzo di fiducia.

7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Al fine di raccordare i sistemi di controllo esistenti con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, la Provincia ha re ingegnerizzato, attraverso la costituzione di una apposita Unità di Progetto, il processo di programmazione finanziaria e controllo di gestione.

I lavori hanno preso avvio dall'analisi delle procedure in uso all'Ente per la formazione del bilancio e la stesura dei documenti di programmazione, individuando le azioni da mettere in atto per migliorare la coerenza fra individuazione delle strategie e programmazione delle risorse a supporto.

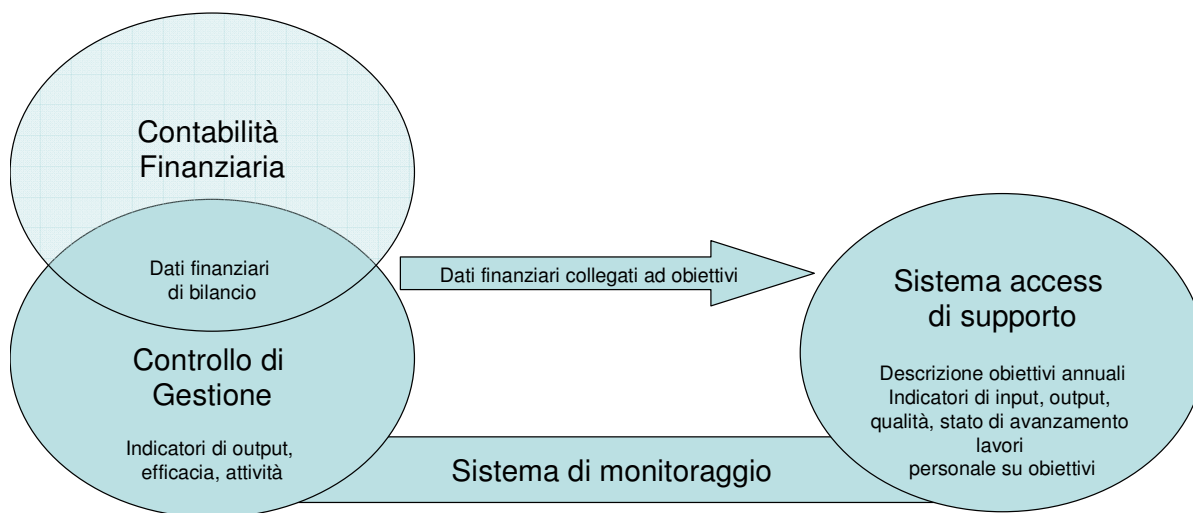
L'unità di progetto si è inoltre occupata di dare coerenza al sistema di codifica del bilancio e a quello del controllo di gestione in modo da programmare, a partire dall'anno 2012, la formazione del bilancio per budgeting. L'utilizzo di questo metodo per la formazione del bilancio consentirà una programmazione delle risorse in stretto collegamento agli obiettivi da raggiungere e, dove disponibili, sulla base del trend di utilizzo delle risorse su specifici centri di costo correlati agli obiettivi.

Tutto ciò consentirà un'allocazione più consapevole delle risorse disponibili, in un momento storico in cui gli Enti Locali non hanno più risorse per svolgere a pieno le proprie funzioni, ma devono stabilire delle priorità per poter garantire al proprio territorio una linea di sviluppo.

L'integrazione fra sistema del controllo di gestione e sistema di bilancio, non rafforza esclusivamente il momento della programmazione, ma offre un importante strumento per il monitoraggio degli interventi.

Contemporaneamente, è stato realizzato un sistema Access per la gestione dei dati relativi ai documenti di programmazione (obiettivi, indicatori, risorse, fasi e tempi, etc) che viene periodicamente aggiornato con il valore a consuntivo degli indicatori collegati agli obiettivi e (in automatico) con i dati della contabilità finanziaria.

Il sistema di controllo di gestione ed il sistema access di supporto costituiscono il sistema di monitoraggio dell'Ente.



8. Trasparenza

La Provincia rispetta il principio di trasparenza richiamato anche all'art. 11 del decreto 150/09 mediante pubblicazione dei documenti che caratterizzano ogni fase del ciclo della performance.

In particolare sono pubblicati i documenti di programmazione, i risultati dei monitoraggi e quelli sullo stato di attuazione dei programmi e dei progetti, il rendiconto della gestione con la rispettiva relazione di accompagnamento.

Per quanto riguarda la comunicazione in termini di performance organizzativa, oltre ai documenti di programmazione e di rendicontazione approvati dagli organi competenti, la Provincia pubblica sul sito un documento di sintesi dei contenuti della programmazione, corredato degli indicatori maggiormente significativi per la valutazione con i relativi target di riferimento.

Analogamente, al momento della valutazione, viene pubblicata la relazione sulla performance con i risultati riportati a fine anno sugli indicatori maggiormente significativi.

La fase di comunicazione con il cittadino non viene vista dalla Provincia di Grosseto come mero adempimento alla norma, ma come effettiva leva per il miglioramento.

Se infatti il D.Lgs 150/09 aggiunge poco o nulla alle fasi di programmazione, monitoraggio e controllo, un'enfasi rinnovata sulla fase di comunicazione è lo strumento per compiere il vero salto di qualità rispetto alla precedente concezione di gestione della cosa pubblica.

Una rendicontazione che non resta chiusa all'interno dell'Ente, ma rivolta ai cittadini in modo diretto ed immediato pone ancor più l'accento sulle responsabilità di chi opera nella P.A. di fronte ai cittadini stessi i quali sono messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio sull'operato dell'Ente.

Il processo di coinvolgimento è quindi in grado di attivare, nel *civil servant*, un nuovo ciclo di miglioramento teso a superare il confronto con l'opinione del cittadino.

Per questo motivo i documenti di programmazione e rendicontazione verranno proposti anche in forma di sintesi, facilmente leggibile dai "non addetti ai lavori".

Per migliorare il livello di trasparenza ed accessibilità delle informazioni, la Provincia ha provveduto inoltre ad attivare nuove funzionalità web 2.0, come la creazione di spazi dedicati su social network (Facebook, YouTube) e spazi interattivi di consultazione.

Questi nuovi sistemi consentono l'interattività degli utenti ed una rapida consultazione di informazioni ed una corretta pubblicizzazione degli eventi organizzati dalla Provincia, creando come vantaggio per gli utenti stessi una facilità di relazione con la P.A.

Un'ulteriore revisione del portale e l'informatizzazione dei processi consentiranno l'accesso dall'esterno ad alcune procedure direttamente dal web.

9. Gradualità del sistema

Il 2011 costituisce per la Provincia di Grosseto l'anno di avvio del sistema di misurazione e valutazione delle performance che andrà a regime nei prossimi anni.

In particolare alcuni dei concetti esposti nel sistema di misurazione e valutazione necessitano di uno sviluppo rispetto a quanto effettivamente realizzato nel 2011.

In primis occorrerà dare seguito ad una misurazione il più possibile multidimensionale della performance.

Per quanto la Provincia intenda infatti collegare agli obiettivi programmati indicatori atti ad indagare e misurare l'input, l'output la qualità lo stato di avanzamento lavori questo primo anno di applicazione del sistema ha visto l'individuazione essenzialmente di indicatori di input, output e stato di avanzamento lavori.

L'indagine di ulteriori dimensioni della performance avverrà in modo graduale, sia in termini di tempi che di quantità di obiettivi valutati.

L'attenzione posta in questo primo anno alla definizione di obiettivi il più possibile coerenti ai diversi livelli della programmazione e conformi alle caratteristiche richieste dal decreto, ha fatto sì, inoltre, che vi fosse la necessità di testarne la valutabilità e perseguibilità ancor prima di porsi l'obiettivo di raggiungimento di un target specifico. Quest'ultimo poi, non disponendo di uno "storico" di tutti gli indicatori inseriti, rischiava di dimostrarsi non realizzabile e quindi non corrispondente alle caratteristiche richieste dalla delibera 89/2010.

Per questo primo anno si è quindi preferito non esporre target, ma utilizzare la prima valutazione degli indicatori inseriti per verificarne l'attendibilità e misurabilità.

Di seguito vengono riportate le attività già in essere (stadio di partenza anno 2011) e quelle di sviluppo previste per il completamento del sistema.

Stadio	Fase	Attività – Finalità
Stadio di partenza anno 2011	Fase 1. Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori e collegamento fra obiettivi e allocazione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione di obiettivi e indicatori nella RPP, PEG e PDO - collegamento tra budget e obiettivi - collegamento del personale agli obiettivi del PDO - collegamento di indicatori di input, output, stato di avanzamento lavori agli obiettivi - implementazione del sistema Access per la gestione dei documenti di programmazione con obiettivi annuali, indicatori, budget e risorse umane ad essi collegati e indicazione degli obiettivi strategici. - implementazione del sistema di controllo di gestione e del sistema di contabilità finanziaria - Pubblicazione dei documenti di programmazione sul sito istituzionale dell'Ente
	Fase 2. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	<ul style="list-style-type: none"> - relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi strategici della RPP al 30 settembre - pubblicazione della relazione al 30 settembre - Adeguamento degli obiettivi ad eventuali variazioni di bilancio e di risorse umane assegnate
	Fase 3. misurazione e valutazione delle performance	<ul style="list-style-type: none"> - Redazione della relazione al rendiconto
	Fase 4. utilizzo dei criteri premianti secondo criteri di valorizzazione del merito	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione sullo stato di attuazione degli obiettivi annuali e valutazione individuale in applicazione della metodologia di Ente
	Fase 5. rendicontazione e diffusione dei risultati	<ul style="list-style-type: none"> - pubblicazione dei documenti di rendicontazione (conto consuntivo e relazione

Attività di sviluppo	<p>Fase 1. Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori e collegamento fra obiettivi e allocazione delle risorse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento della qualità degli obiettivi verso caratteristiche SMART - Individuazione di indicatori di qualità ed outcome - definizione di target annuali e triennali - individuazione degli obiettivi ed indicatori più significativi ai fini della valutazione della performance anche da parte del cittadino - Elaborazione e pubblicazione di un documento di sintesi (in seguito denominato piano della performance) dei documenti di programmazione comprendente obiettivi ed indicatori significativi
	<p>Fase 2. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - implementazione della reportistica sullo stato di attuazione dei programmi con informazioni sullo stato di attuazione dei progetti annuali - Elaborazione e pubblicazione di un documento che rappresenti lo stato di attuazione del piano della performance
	<p>Fase 3. misurazione e valutazione delle performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborazione di un documento di sintesi (in seguito denominato relazione sulla performance) che, sulla base di quanto contenuto nella relazione al rendiconto, rappresenti lo stato di realizzazione del piano della performance
	<p>Fase 5. rendicontazione e diffusione dei risultati</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusione della relazione sulla performance