



Città di Biella

MEDAGLIA D' ORO AL VALORE MILITARE

MEDAGLIA D' ARGENTO AL MERITO CIVILE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Introduzione

Il decreto legislativo n. 150/2009 (cosiddetto “decreto Brunetta”), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche “al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”.

In particolare, il decreto ha previsto che tutte le Amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, attraverso il quale è possibile produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, passando dalla logica dei mezzi a quella dei risultati.

Le Amministrazioni pubbliche, quindi, organizzano il proprio lavoro in un’ottica di miglioramento continuo definendo le seguenti azioni:

- Redazione di un piano triennale di performance, nel quale vengono elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni di miglioramento.
- Individuazione di obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance
- Relazione annuale dei risultati conseguiti, evidenziando gli obiettivi raggiunti e motivando gli scostamenti, il tutto nel rispetto dei principi di trasparenza.
- Correlazione tra performance delle organizzazioni e performance dei dirigenti e dei dipendenti.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

In particolare, il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall’insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente e di unità organizzativa di massimo livello (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale);
- le tecniche di rappresentazione della performance;
- le modalità di monitoraggio della performance;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D. Lgs. 150/09);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance; esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

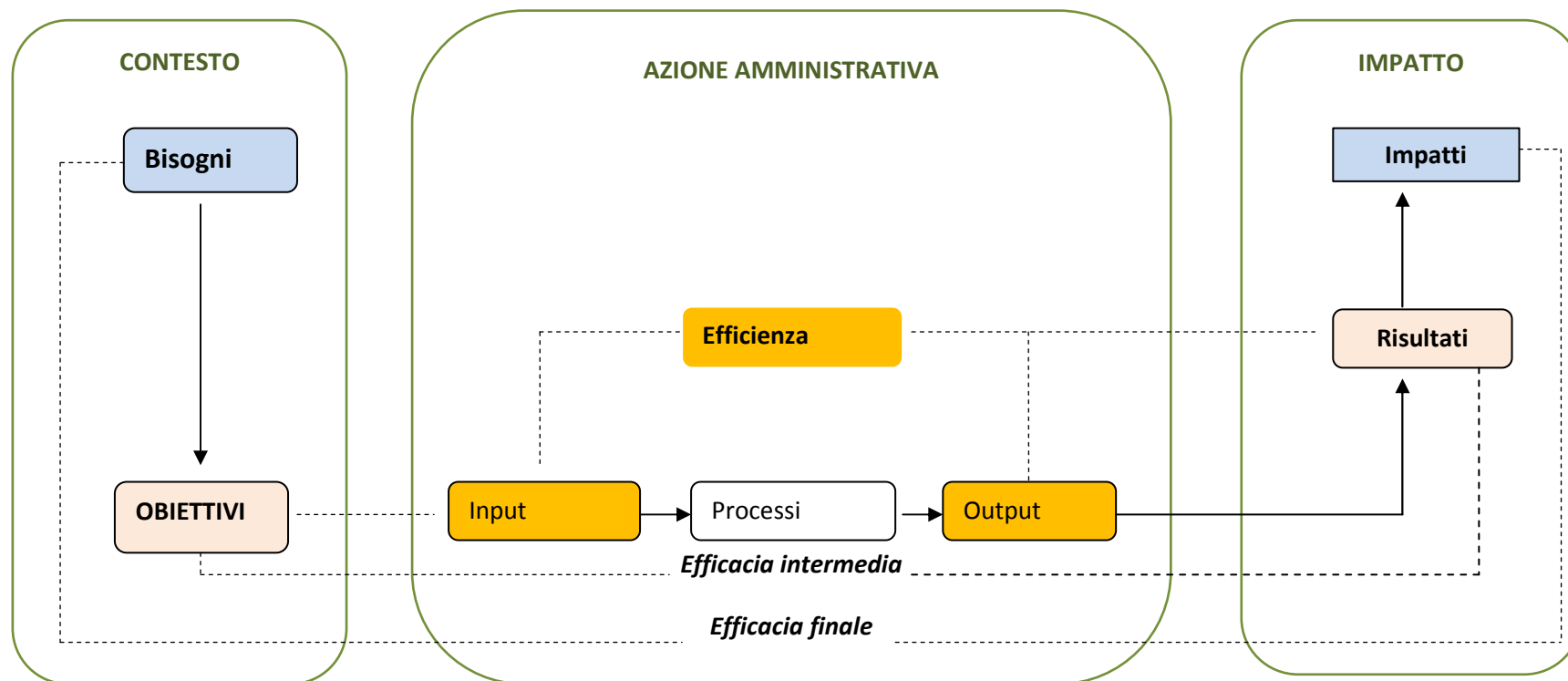
La performance attesa e conseguita, in termini di efficacia ed efficienza, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli stakeholder/Nucleo di Valutazione e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del Piano della performance e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla performance (art. 10 del D. Lgs. 150/09).

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni - impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

Figura 1.- Il modello bisogni – impatto



Più precisamente:

- l'efficacia finale costituisce la capacità di soddisfare i "bisogni" attraverso "impatti" coerenti;
- l'efficacia intermedia, riguarda il rapporto tra "obiettivi" programmati e "risultati" conseguiti;
- l'efficienza è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate ("input") e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti ("output").

A tali profili si associa la performance finanziaria da intendersi quale elemento trasversale ad essi e propedeutico a garantire condizioni di economicità dell'azione amministrativa dell'ente.

Le quattro dimensioni della performance sono monitorabili attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

- di impatto, che misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dal contesto di riferimento;
- di risultato, che si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri stakeholder;
- di processo, che riguardano la quantità e la qualità di attività interne impiegate per il raggiungimento di un output finale destinato ai cittadini o ad altri stakeholder (anche interni);
- finanziari, che concernono la struttura e le fasi di gestione dell'entrata e della spesa.

A detti indicatori si affiancano dei parametri di misurazione di quantità, che costituiscono valori assoluti a supporto della valutazione dell'efficacia intermedia e finale nonché dell'efficienza.

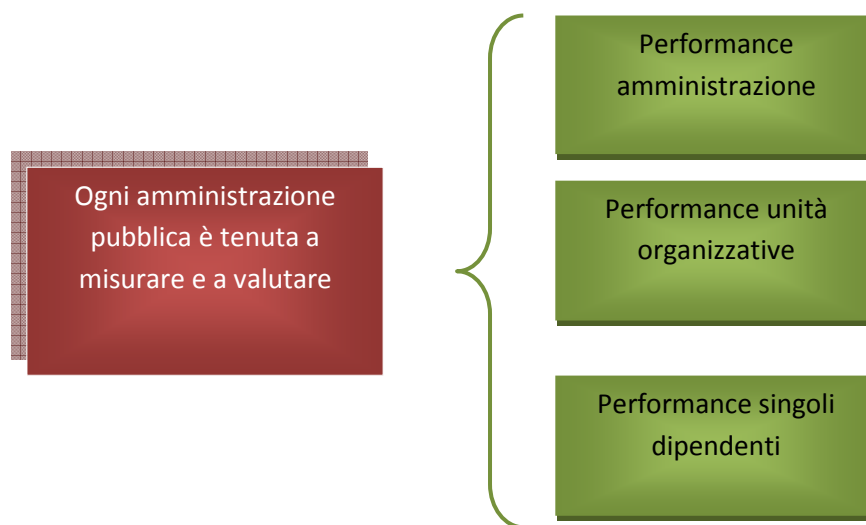
2. Oggetto e ambito di misurazione e valutazione

Oggetto della valutazione è costituito dalla performance.

La performance è il contributo (risultato e modalità) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento, delle finalità e degli obiettivi individuati ed in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il D.lgs 150/2009 individua tre livelli di performance

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance del Comune)
- la performance delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (performance di UO)
- la performance dei singoli dipendenti (performance individuale)



Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale possono essere direttamente mutuati dagli artt. 8 e 9 del decreto sono:

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA . (Art. 8 d.lgs 150/2009) Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance dell'Ente e delle sue articolazioni fanno riferimento a:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (Art. 9, comma 1 d.lgs 150/2009) Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale,
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (Art. 9, comma 2 d.lgs 150/2009) la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

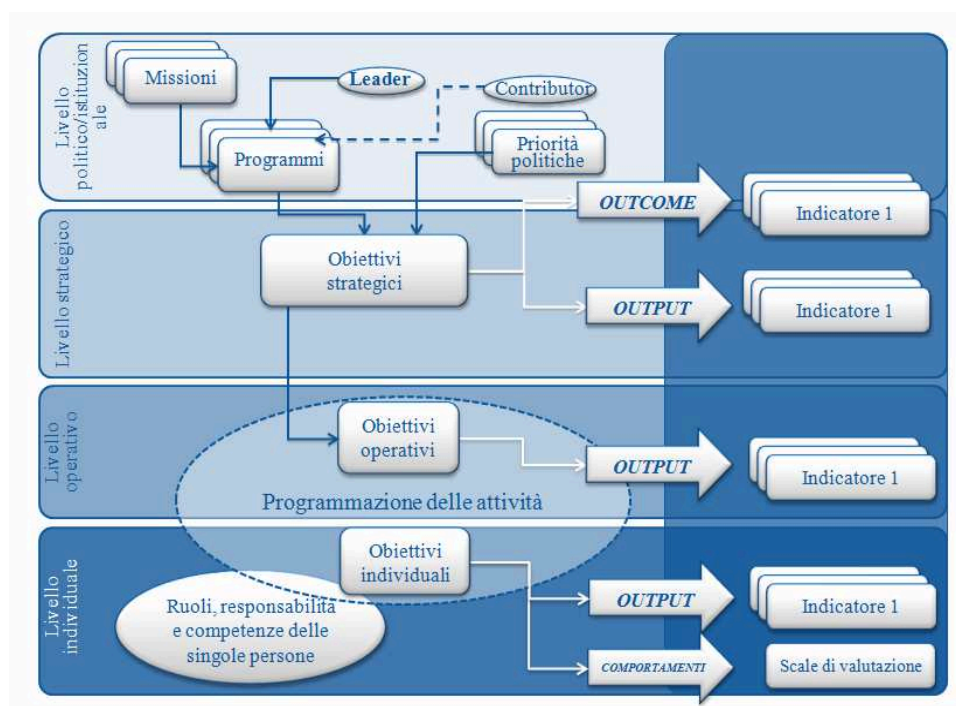
3. Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale della performance.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dell'ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati consentendo così la valutazione della performance stessa.

La misurazione della performance complessiva dell'ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati del Comune, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future sia come strumento per effettuare confronti con altri enti.

Nell'ambito della performance complessiva, la misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale, alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni riscontri e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta inoltre l'anello di collegamento fondamentale per la misurazione della performance individuale.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico contenuto nella delibera della Civit 114/2010, sotto riportato.



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL COMUNE DI BIELLA

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

In particolare il sistema intende far fronte alle seguenti finalità:

- valorizzare le capacità gestionali di dirigenti e titolari di P.O., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
 - orientare l'attività in vista della realizzazione di programmi e progetti, nei quali siano individuati obiettivi pertinenti nell'interesse del cittadino ed ai bisogni del territorio
 - valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;
 - migliorare la partecipazione del valutato nel processo valutativo, prevedendo momenti di confronto e ricorrendo anche allo strumento dell'auto valutazione;
- garantire la trasparenza di metodi e risultati, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web del Comune, nell'apposita sezione

a) Metodologia per la valutazione della performance organizzativa

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09 ed ai macro ambiti di cui alla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T., il modello di rappresentazione della performance organizzativa del Comune di Biella fa riferimento agli ambiti analitici sopra elencati aggregati secondo i seguenti macro-ambiti :

- a) **Grado di attuazione della strategia**: si riferisce alla capacità dell'ente di attuare i programmi e i progetti dell'amministrazione, facendo riferimento in particolare ai contenuti del piano di mandato del Sindaco e del Documento Unico Di Programmazione e ai connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse (**Quali sono i principali programmi che l'ente ha in mente di realizzare Qual'è l'impatto che produce l'attività dell' ente sull'ambiente e sui bisogni ?**)
- b) **Portafoglio delle attività e dei servizi**: si riferisce alla quantità e qualità dei servizi erogati. L'attività istituzionale ed ordinaria costituisce una dimensione rilevante dell'attività di ogni Ente Locale, in termini quantitativi (per assorbimento risorse umane e finanziarie) ed in termini qualitativi con riferimento cioè all' impatto sui bisogni . In altri termini il livello di performance è pertanto determinato dai servizi che l'Ente eroga ai cittadini e alla città e che caratterizzano l'azione del Comune rispetto ad utenti e portatori d'interesse sulla base di parametri di quantità, qualità, efficienza e customer satisfaction dei servizi erogati.(**Quale è lo stock di servizi e attività che l'ente mette a disposizione di cittadini e utenti ?**)

- c) **Stato di salute dell'amministrazione:** si riferisce allo stato di salute dell'ente negli aspetti economico-finanziari, organizzativi e delle relazioni interne all'ente e con soggetti esterni ad esso. Lo stato di salute dell'ente indica la capacità dell'ente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie di cui dispone e del personale, oltre che la qualità ed il livello di relazioni che intrattiene con portatori d'interesse, enti ed istituzioni. **(L'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo l'utilizzo equilibrato delle risorse ,lo sviluppo dell'organizzazione e delle reazioni ?)**
- d) **Il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni** tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna Amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. **(Rispetto ad altri enti che svolgono attività simili come è posizionato l'ente ?)**



La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e parametri a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito. A ciascun indicatore o parametro è associato un target inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Gli ambiti di performance analitici costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Al fine di poter procedere alla misurazione ed alla valutazione della performance è necessario identificare, per ciascun macro ambito i seguenti elementi:

- finalità;
- profili di performance presidiati;
- tipologie di indicatori/parametri da utilizzare;
- strumenti manageriali di riferimento.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).

Macro-ambiti di misurazione della performance organizzativa dell'Ente

Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Grado di attuazione della strategia	Identificare gli obiettivi strategici dell'amministrazione e verificarne il loro grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % degli obiettivi (<i>Sommatoria dello stato di attuazione % di realizzazione degli obiettivi come indicato nei documenti di programmazione</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - DUP - P.d.P.

Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Portafoglio dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> -Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi; -Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati; -Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti -Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati 	Quantità	Parametri in grado di esprimere il volume di output prodotto per ciascun servizio erogato	<ul style="list-style-type: none"> -Mappa servizi erogati - Peg - Report del controllo di gestione - Carta dei servizi (standard di qualità) - Report sui tempi standard procedimenti amministrativi - Customer satisfaction,
		Efficienza	Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output)	
		Efficacia	Standard di qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	

Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Stato di salute dell'amministrazione	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Equilibrio economico finanziario	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Rispetto dei limiti alle spese di personale Rispetto dei limiti sui conti consolidati in materia di spese	<ul style="list-style-type: none"> - Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio) - Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale) - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali) - Modulistica di riferimento per il patto di stabilità - Relazione al rendiconto di gestione - Piano di razionalizzazione dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali - Bilancio aggregato
		Sviluppo organizzativo e tecnologico	Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto Composizione e livello di professionalità del personale Formazione e sviluppo delle competenze Benessere organizzativo Pari opportunità Tecnologia e ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Check up organizzativi - Report sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione - Conto annuale del personale - Indagini sul benessere organizzativo - Check up dei sistemi informativi - Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità
		Sviluppo delle relazioni con gli stakeholder	Servizi oggetto di analisi customer satisfaction Strumenti e iniziative	Carte dei servizi Indagini

Macro ambito	Finalità	Profili di performance	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Confronti con altre amministrazioni	<p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte.</p> <p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e ranking definiti a livello nazionale ed internazionale.</p>	<p>Profili di risultato riferiti ai macro – ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni.</p> <p>Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati a livello nazionale ed internazionale</p>	<p>Indicatori definiti da progetti e strumenti di benchmarking sviluppati a livello locale.</p> <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Formez, ecc.).</p> <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.)</p>	<p>Report relativi alle analisi di benchmarking effettuate</p> <p>Rapporti studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed alle indagini prese a riferimento per la valutazione .</p>

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso , annualmente per ciascun macro ambito:

- a) va associato un peso in relazione all'importanza attribuita dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione. **(Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo d'indicatori, per solo uno o per solo alcuni dei macro ambiti)**
- b) vanno individuati gli indicatori e i rispettivi target attesi;
- c) la rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore attraverso la comparazione col target atteso permette il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore;
- d) La media dei valori del grado di raggiungimento degli indicatori di un ambito misura la performance organizzativa per ambito;
- e) La media dei valori di raggiungimento di ambito, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato dell'Ente nel suo complesso che annualmente verrà definito nel piano della performance **(valore atteso della percentuale "Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato")**

I pesi, gli indicatori e il grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato verranno individuati nel Piano della Performance dal Nucleo di Valutazione sentita l'amministrazione e i dirigenti.

Con la tabella 1 che segue viene esplicitato il metodo :

SCHEMA Tabella 1 Schema per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente

Macroambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Profili di performance	Indicatore	Formula	Target attesi	Target raggiunti	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore(col 7/col 6*100)	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato
Col 1	Col 2	Col.3	Col 4	Col.5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	Col 10
Grado di attuazione della strategia	A%						A1	$(A1+A2+A3)/3*A\%=Az$	Az+Bz+Cz+Dz
							A2		
							A3		
Portafoglio di attività e servizi	B%						B1	$(B1+B2+B3)/3*B\%=Bz$	
							B2		
							B3		
Stato di salute dell'amministrazione	C%						C1	$(C1+C2+C3)/3*C\%=Cz$	
							C2		
							C3		
Confronti con altre amministrazioni	D%						D1	$(D1+D2+D3)/3*D\%=Dz$	
							D2		
							D3		
							E2		
							E3		
	100%							X%	

b) La misurazione e valutazione della performance organizzativa dei Settori

La performance del Comune non è solamente collegata al qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse , ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi , che trovano unitaria rappresentazione nel Portafoglio dell'Ente.

Nel piano esecutivo di gestione - Peg per ciascuna struttura organizzativa e attraverso l'utilizzo di apposite schede, sono individuati gli obiettivi o standard di performance che il Comune di Biella si propone di raggiungere in termini di :

- a) Quantità di servizio erogato
- b) Qualità del servizio erogato
- c) Efficienza nell'impiego delle risorse
- d) Efficacia e/o soddisfazione dell'utenza.

Scheda indicatori di performance organizzativa di settore

STANDARD DI PERFORMANCE DELLE PRESTAZIONI E SERVIZI							
Settore/Servizio:							
Servizio:							
Missione / programma							
Finalità servizio :							
Stakeholders							
Tipo indicatore	Indicatori	Anno precedente	Valore atteso	Risultato ottenuto	%raggiungimento	Performance organizzativa	
						Ente Si/no	Settore Si/no
Quantità							
Qualità							
Efficienza							
Efficacia /customer							

La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore attraverso la comparazione col target atteso permette il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore.

La media dei valori di raggiungimento dei singoli indicatori sommato alla grado di raggiungimento degli obiettivi che coincidono con quelli attribuiti al dirigente determinano la performance organizzativa del settore come segue:

Indicatore Performance Di Settore $((\% \text{indicatore } 1 + \% \text{indicatore } 2 + \% \text{indicatore } n \dots) / n \cdot \text{ro indicatori} + \% \text{raggiungimento obiettivi del dirigente}) / 2$

c) La metodologia per la valutazione performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere richiamando, ed in parte adeguando, le metodologie attualmente in vigore per la valutazione dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli altri Dipendenti riportate di seguito.

La valutazione della performance individuale è collegata:

a) Per i Dirigenti

1. al raggiungimento degli obiettivi individuali
2. alla performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità
3. al contributo alla performance dell'Ente
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
5. ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.

secondo il seguente schema:

Parametri	Punteggio massimo	
	Dirigente di struttura	Segretario Generale /Direttore Generale
Raggiungimento Degli Obiettivi Individuali	400	500
Performance Organizzativa Della Struttura In Diretta Responsabilità	200	
Contributo alla performance di Ente	100	200
Capacità Di Valutazione Dei Propri Collaboratori, Dimostrata Tramite Una Significativa Differenziazione Dei Giudizi	100	
Comportamenti Organizzativi e Alle Competenze Professionali	200	300

b) Per le Posizioni Organizzative:

1. al raggiungimento degli obiettivi individuali
2. alla performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità
3. alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore
4. ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.

secondo il seguente schema:

Parametri	Punteggio massimo
	PO
Raggiungimento Degli Obiettivi Individuali	300
Performance Organizzativa Della Struttura In Diretta Responsabilità	200
Qualità Del Contributo Alla Performance Organizzativa Della Struttura Di Livello Immediatamente Superiore	100
0Comportamenti Organizzativi e alle Competenze Professionali	400

c) Per il personale

1. al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo
2. alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza;
3. ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.

secondo il seguente schema:

Parametri	Categoria		
	A-B	C	D
Raggiungimento Degli Obiettivi Individuali o di Gruppo	200	300	450
Qualità Del Contributo Alla Performance Organizzativa Della Struttura di Appartenenza	50	100	150
Ai Comportamenti Organizzativi e alle Competenze Professionali	750	600	400

I Manuali operativi per il sistema di valutazione sono allegati al presente documento di cui fanno parte integrante e vengono così individuati:

allegato A) Manuale operativo Dirigenza

allegato B) Manuale operativo Personale non dirigente

allegato C) Manuale operativo delle Aree di posizione organizzativa

allegato D) Manuale operativo Segretario Generale

allegato E) Manuale operativo Direttore Generale

LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.

La definizione del ciclo di gestione della performance si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a)* garantire una maggiore intelligibilità della performance e delle sue articolazioni;
- b)* valorizzare il sistema di performance management realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c)* innovare e semplificare i processi e gli output;
- d)* integrare il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a)* definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b)* collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c)* monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d)* misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e)* utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f)* rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

a) a preventivo

- **Le linee programmatiche di Mandato** approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base delle quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;

- **Documento unico di programmazione (Dup)** Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il Documento Unico di Programmazione (DUP), che sostituisce, per gli enti in sperimentazione, la relazione previsionale e programmatica. Il DUP è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative. Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO). La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione
- **Il Piano esecutivo di gestione**, Il PEG rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione.
- **Il Piano degli obiettivi individuali** che individua le schede di dettaglio dei obiettivi assegnati nel PEG ai dirigenti. *(Nell'anno di riferimento i dirigenti compilano, per ogni obiettivo di competenza, la scheda degli obiettivi . Le predette schede sono trasmesse al Controllo di gestione e costituiscono il Piano degli Obiettivi annuale.)*
- **Portafoglio dell'ente che mediante l'utilizzo di apposite schede individua gli standard di performance relativi alle , prestazioni e servizi** (*Nell'anno di riferimento i dirigenti compilano la scheda relativa agli standard di performance delle prestazioni e servizi*)
- **Il Piano della performance** che, in relazione agli obiettivi di gestione fissati dal PEG, include il piano obiettivi annuale e le modalità di rilevazione dei risultati raggiunti con le finalità dell'art. 197 del D., Lgs. 267/2000 e, quindi, individua:
 - ☐ *Obiettivi e modalità operative di ciascun settore con l'indicazione dei risultati attesi;*
 - ☐ *Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (riferita ai programmi e progetti previsti nel DUP);*
 - ☐ *Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dei Settori e dei Dirigenti (rapportata agli obiettivi del PEG).*

b) a consuntivo:

- **l'attività di reporting** con relativo referto, infrannuale e finale, con evidenziati i risultati conseguiti per ogni obiettivo di gestione programmato;
- **la relazione sulla performance (R.pf.)**, infrannuale e annuale, per definire il punto di attuazione degli obiettivi .

La costruzione del Piano della performance

Il Piano della Performance è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'ente, con i programmi individuati nel Dup , con le risorse assegnate con il Bilancio e Piano Esecutivo di Gestione e con il Piano degli Obiettivi Portafoglio dell'Ente

Nel Piano della Performance sono evidenziati, con apposita indicazione, quegli specifici obiettivi finanziati :

- **con le risorse variabili di cui all'art. 15, comma 2, CCNL 1/4/1999 (integrazione risorse del Fondo nella misura massima del 1,2% monte salari 1997)**
- **con le risorse variabili aggiuntive di cui all'art. 15, comma 5, CCNL 1/4/1999 (per l'attivazione di nuovi servizi o per l'implementazione di processi di riorganizzazione finalizzati all'accrescimento dei servizi esistenti ai quali sia correlato un aumento delle prestazioni del personale in servizio cui non possa farsi fronte attraverso la razionalizzazione delle strutture e/o delle risorse finanziarie disponibili).**

Il Piano della Performance esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, organizzativa ed individuale, garantendo il monitoraggio delle prestazioni al fine di consentire o meno l'erogazione dei premi alla dirigenza e al personale.

Approvazione del Piano della Performance

Il Direttore generale, ove nominato, ovvero il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa Controllo di gestione predispose il Piano della Performance che è sottoposto al Nucleo di Valutazione per la verifica della completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e individuare gli indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi assegnati.

Il Piano della Performance viene approvato dalla Giunta contestualmente all'approvazione del PEG, ovvero non oltre un mese dall'approvazione dello stesso, e pubblicato sul sito web istituzionale del Comune.

La Relazione sulla Performance

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla Performance è approvata dalla Giunta Comunale, su proposta dal Direttore generale, ove nominato, ovvero il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa Controllo di gestione. La Relazione sulla Performance è successivamente validata dal Nucleo di Valutazione. La validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al presente Regolamento.

SISTEMA DI RIPARTIZIONE ECONOMICA DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO/FONDO PRODUTTIVITA'

1.DEFINIZIONE BUDGET

1.1 Performance Organizzativa dell'Ente

Il risultato relativo alla PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE incide direttamente sulla quantificazione del Budget destinato all'erogazione della produttività /risultato come da successiva tabella n. 1:

Tabella n. 1

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	% di Budget assegnato
Uguale o maggiore al target atteso	100%
Inferiore al target atteso dall' 1% al 10%	90%
Inferiore al target atteso dall' 11% al 20%	80%
Inferiore al target dal 21% al 30%	70%
Inferiore al target atteso oltre il 30%	50%

1.2. Performance Organizzativa del Servizio

Il grado di raggiungimento della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI affidati ad ogni singolo Dirigente incide direttamente sul valore da assegnare al budget del servizio.

In base al raggiungimento del target prefissato per ciascun indicatore viene misurata la performance organizzativa della struttura assegnando una percentuale di raggiungimento (PO).

Ai fini predetti sono individuati, nella di seguito rappresentata, i moltiplicatori da applicare in sede di distribuzione del budget:

**Tabella n. 2 –
Moltiplicatori da applicare per l’assegnazione del budget del Servizio**

Grado di raggiungimento della performance del Servizio medio ponderato	Moltiplicatore
Da 91% a 100%	1,1
Da 81% a 90%	1,05
Da 71% a 80%	1
Da 61% a 70%	0,9
Sotto il 60%	0,5

1.3 Ripartizione del Fondo Produttività tra i Servizi

La quota del fondo destinato alla produttività, verrà ripartita tra i Servizi tenendo conto dei seguenti fattori:

- a) N. dipendenti di ogni servizio rapportati al parametro relativo alla categoria di appartenenza (P)
- b) Grado di raggiungimento della performance del servizio (tabella 2)

I parametri relativi alla categoria di appartenenza calcolati, tenendo conto delle differenze stipendiali della prima posizione di ogni categoria rispetto alla categoria A, a cui viene attribuito il valore 100 sono i seguenti:

Tabella 3

Categoria	Parametro P
A	100
B	106
B3 Accesso	112
C	119
D	130
D3 Accesso	149

Il Fondo Produttività verrà quindi ripartito tra i Settori come segue:

P parametro per categoria di appartenenza

M moltiplicatore attribuito al Settore come da tabella 2

VS_n valore attribuito ad ogni Settore “n” in base al n.ro dipendenti, al parametro per categoria di appartenenza e al moltiplicatore del Settore

FP Totale fondo produttività

BS_n budget attribuito al Settore “n”

$$VS_n = (\text{Dip. 1} * P + \text{Dip. 2} * P + \dots + \text{dip. n.} * P) * M$$

$$BS_n = \frac{FP}{VS_1 + VS_2 + \dots + VS_n} * VS_n$$

2 ATTRIBUZIONE RISULTATO E PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE

La retribuzione di risultato e la produttività sono distribuiti sulla base della valutazione dei dipendenti secondo i seguenti sistemi.

a) Per il Segretario Generale:

La retribuzione di risultato da attribuire al Segretario Generale, sarà erogata secondo il punteggio complessivo conseguito con l'articolazione che segue:

Punteggio	Retribuzione di risultato
punteggio conseguito fino a 500	nessuna erogazione
punteggio conseguito fino a 600	50% della misura massima
punteggio conseguito fino a 700	80% della misura massima
punteggio conseguito oltre 700	100% della misura massima

b) Per il Direttore Generale:

La retribuzione di risultato da attribuire al Direttore Generale, sarà erogata secondo il punteggio complessivo conseguito con l'articolazione che segue:

Punteggio	Retribuzione di risultato
Punteggio inferiore a 600 punti	nessuna erogazione
Punteggio compreso tra 600 e 800 punti	80% della misura massima
Punteggio compreso tra 801 e 900 punti	90% della misura massima
Punteggio compreso tra 901 e 1000 punti	100% della misura massima

c) Per i Dirigenti:

L'erogazione della retribuzione di risultato per i Dirigenti è comunque subordinata al rispetto degli adempimenti relativi a:

- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione
- Programma Triennale della Trasparenza e l'Integrità e agli obblighi di Pubblicazione previsti dal D.Lgs 33/2013
- Regolamento sui Controlli

ossia all'assenza di segnalazioni relativi al mancato e/o tempestivo assolvimento degli stessi.

Per l'erogazione della retribuzione di risultato è necessario un punteggio minimo di 600 punti, al di sotto di tale limite non verrà corrisposta alcuna quota.

Al dirigente spetta una quota del fondo per la retribuzione di risultato sia in funzione del livello di performance ottenuti che del Moltiplicatore del Settore (M), ottenuto con l'applicazione dei parametri indicati nella tabella 2, con l'applicazione della seguente formula:

$$\text{Retrib. di risultato} = \frac{\text{Fondo retrib. di risultato}}{\text{Somatoria Punt. ottenuti} * M} * \text{punt. ottenuto} * M$$

d) Per i Le Posizioni Organizzative:

L'erogazione della retribuzione di risultato per le Posizioni Organizzative verrà così proporzionata:

Punteggio	Retribuzione di risultato
Inferiore a 600	Nessuna erogazione
da 600 a 699	40% della retribuzione massima
da 700 a 899	70% della retribuzione massima
da 900 a 1000	100% della retribuzione massima

e) Per il Personale non dirigente:

L'incentivo verrà corrisposto, in base ai punteggi assegnati ai dipendenti a seguito di tale valutazione. Per l'erogazione dell'incentivo è necessario un punteggio minimo di 400 punti, al di sotto di tale limite non verrà corrisposta alcuna quota di incentivo che verrà invece ripartita all'interno del Settore.

Nell'ambito del Settore la quota assegnata ai dipendenti verrà così corrisposta:

per il 25% della quota assegnata al Settore, con la seguente formula:

$$\frac{25\% \text{ del budget di Settore}}{\text{sommatoria Settore del parametro del dipendente "P" x punteggio assegnato al dipendente}} = A$$

$(A) \times [(\text{parametro del dipendente "P"}) \times (\text{punteggio del dipendente})] = \text{quota da assegnare al dipendente rettificata con i parametri}$

per il restante 75% della quota assegnata al Settore, con la seguente formula:

$$\frac{75\% \text{ del budget di Settore}}{\text{somatoria punteggi assegnati ai dipendenti dal Dirigente}} \times \text{punteggio del dipendente}$$

Il parametro del dipendente "P" è quello individuato nella tabella 3

I compensi per la produttività vengono proporzionalmente ridotto in caso di part-time e al periodo di servizio

I soggetti della valutazione

Sono soggetti del sistema di monitoraggio e valutazione:

- il Nucleo di Valutazione;
- l'Organo di indirizzo politico amministrativo;
- il Direttore Generale;
- i Dirigenti dell'ente

Il Nucleo Indipendente di Valutazione

Il Nucleo Indipendente di Valutazione è costituito in forma collegiale ed è responsabile delle attività di controllo e valutazione strategica e gestionale. IL NIV costituisce la "cabina di regia" del sistema di monitoraggio e valutazione dell'Ente. IL NIV lavora sulla base degli indirizzi e delle linee guida definite dalla CIVIT, compatibilmente con le esigenze del Comune di Biella ed i livelli di autonomia costituzionalmente riconosciuti agli Enti Locali.

Di seguito sono riportati i principali compiti del NIV:

- effettua la proposta metodologica del sistema di misurazione e valutazione del Comune di Biella;
- valida il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti;
- verifica la coerenza metodologica dei sistemi di valutazione della performance individuale delle PO e del personale dipendente con il sistema di misurazione e valutazione;
- verifica la coerenza metodologica dei documenti di programmazione con i contenuti del sistema di misurazione e valutazione e può fornire indicazioni per l'adeguamento del sistema degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori;
- definisce la ponderazione degli obiettivi individuali su proposta del Direttore Generale ove nominato, ovvero del Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa Controllo di gestione.

- valuta la performance organizzativa dell'ente;
- propone al Sindaco , la valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti;
- valida la Relazione sulla performance ed accerta l'avvenuta pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, allegata alla Relazione sulla Performance, proponendone eventuali modifiche;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità.

Annualmente il NIV potrà proporre al Comune di Biella la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e la valutazione dei valutatori. Dette indagini costituiranno altrettanti elementi di valutazione dello stato di salute dell'amministrazione, nel quadro più ampio degli indicatori della performance organizzativa, e dei comportamenti organizzativi, all'interno della valutazione della performance individuale dei dirigenti.

Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Agli organi di indirizzo politico amministrativo sono ascritte funzioni di leadership e funzioni di diretto coinvolgimento nel sistema di monitoraggio e valutazione.

- Funzioni di leadership – Gli organi di indirizzo politico-amministrativo promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
- Funzioni di diretto coinvolgimento – le funzioni di diretto coinvolgimento nella conduzione del sistema di monitoraggio e valutazione possono essere sintetizzate come di seguito indicato:
 - definizione degli indirizzi strategici e gestionali;
 - approvazione del Bilancio di previsione e DUP;
 - approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance su proposta del NIV;
 - approvazione del PEG definizione della ponderazione degli obiettivi strategici
 - approvazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità
 - approvazione della valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti (Sindaco), su proposta del NIV;
 - approvazione della Relazione sulla performance su proposta del Direttore Generale ove nominato, ovvero del Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa Controllo di gestione.

Il Direttore Generale /Segretario Generale

Il Direttore Generale è, con il Nucleo Indipendente di Valutazione, uno degli attori principali del sistema di monitoraggio e valutazione. Più in particolare, mentre il NIV riveste un ruolo di supporto metodologico e di valutatore indipendente, il Direttore Generale presidia le ricadute organizzative e gestionali del sistema di monitoraggio e valutazione.

Il Direttore Generale svolge le funzioni di seguito indicate:

- Coordina il procedimento per la formazione del PEG e ne effettua la proposta alla Giunta Comunale ;

- Coordina il procedimento per la formazione del portafoglio delle attività e dei servizi dell'ente , ne definisce indicatori e target, e lo approva con proprio decreto;
 - Sovrintende al ciclo di previsione economico finanziaria;
- Nel caso in cui il direttore generale non sia stato nominato le funzioni sono esercitate dal Segretario generale in collaborazione dei dirigenti con il supporto dell'unità organizzativa Controllo di gestione.

I Dirigenti Dell'ente

I dirigenti dell'ente intervengono nel ciclo di monitoraggio e valutazione con una triplice veste. Essi infatti sono responsabili della gestione delle risorse assegnate nel quadro dei documenti di programmazione dell'ente e della realizzazione degli obiettivi attribuiti, sono soggetti passivi della valutazione con riferimento ai risultati della gestione ed effettuano la valutazione della performance del proprio personale.

In particolare i dirigenti dell'ente svolgono le seguenti funzioni:

- intervengono nel ciclo di programmazione finanziaria e gestionale negoziando le risorse, obiettivi, indicatori e target ad essi assegnati;
- effettuano la valutazione della performance individuale del personale in posizione organizzativa;
- effettuano, su proposta delle posizioni organizzative, la valutazione della performance del personale dipendente.

La Struttura Tecnica Di Supporto

Il Servizio Controllo di Gestione, fornisce il supporto tecnico ed informativo per la gestione del ciclo della performance, dalla fase di definizione degli obiettivi alla valutazione dei risultati conseguiti. Il servizio opera in costante raccordo con il Nucleo di Valutazione.

CONTRADDITTORIO

Procedura di conciliazione

Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni al Direttore Generale ove nominato, ovvero al Segretario Generale, il quale, sentito il dirigente e il Nucleo di Valutazione, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni presentare per iscritto le proprie controdeduzioni al Nucleo di Valutazione, il quale sentito il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, e il dirigente competente , emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa in merito al sistema premiante, il Servizio Organizzazione, in collaborazione con i Servizi competenti in materia economico-finanziaria, personale e sistemi informativi, assicura la pubblicazione, nell'apposita sezione denominata "Trasparenza" sul sito web istituzionale dell'Ente, della seguente documentazione:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione;
- Piano della Performance dell'anno in corso;
- Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
- analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per gli altri dipendenti;
- retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti della retribuzione legate alla valutazione e alle altre componenti variabili.