

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
del PERSONALE
della PROVINCIA di CHIETI**

O.I.V.
Giancarlo dott. Zeccherini

Indice

Capitolo I Contesto di riferimento

Premessa

Capitolo II Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target

Risultati bilanciati

Obiettivi strategici ed obiettivi operativi

Processo di pianificazione dell'ente

Controllo di gestione

Controllo strategico

Capitolo III Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale

Premessa

Valutazione del personale

Capitolo IV Sistema premiante

Allegato A Obiettivi di ruolo personale

Categoria C e D

Categorie A e B

CAPITOLO I

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs 150/09 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa e individuale e a tale fine adottare, con apposito provvedimento, un "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

1. l'Organismo Indipendente di Valutazione ha il compito di definire e proporre il Sistema di misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo approva con propria deliberazione il Sistema come definito dall'Organo di Valutazione;

Il presente sistema di valutazione è strutturato, così come previsto dal su richiamato decreto, in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance organizzativa ed individuale 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'Amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità del sistema;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni dell'Amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- 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 del processo, con indicazione dei soggetti responsabili.

Finalità

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze.

Il sistema opera mediante la valutazione delle prestazioni professionali del personale, finalizzata alla valorizzazione del merito e all'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

A tale proposito, l'art. 5 del D.L. n. 95/2012, convertito nella Legge n. 135/2012, stabilisce che, nelle more dei rinnovi contrattuali e in attesa della applicazione dell'art. 19 del D. Lgs. N. 150/2009, le amministrazioni valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:

- al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi alla unità organizzativa di diretta responsabilità nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
- ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

La stessa disposizione stabilisce che, per i medesimi fini di cui sopra, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La performance individuale misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance, la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance è pertanto distinta in due tipologie, quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del D. Lgs. 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e pertanto il sistema si articola in due parti, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione.

L'attività di misurazione della performance consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato. L'attività di valutazione è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del D. Lgs. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta:

- a. dall'Organo Indipendente di Valutazione, cui compete:
 - il monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;
 - la comunicazione tempestiva delle eventuali criticità riscontrate al Presidente, alla Giunta Provinciale, ai Dirigenti nonché agli altri organi di controllo esterno previsti dalla legge;
 - la garanzia in merito alla correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente sistema, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - la proposta al Presidente della valutazione annuale dei Dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal presente sistema di valutazione e di incentivazione;
- b. dai Dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli loro assegnato.

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato nelle seguenti fasi:

- c) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- d) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- e) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- f) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- g) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- h) 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.

Definizione e assegnazione degli obiettivi

L'Organo Esecutivo dell'Ente entro il 31 gennaio di ogni anno, e comunque non oltre 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, provvede all'adozione del Piano degli obiettivi di Performance con gli annessi indicatori di performance. Il Piano è pertanto uno strumento attraverso il quale l'ente sintetizza ed esplicita i programmi, le priorità e le "politiche" dei servizi nonché la performance organizzativa e individuale, ad essi connesse, che intende raggiungere nel corso dell'anno. Il Piano, nel rispetto del principio della trasparenza viene pubblicato sulla apposita sezione del sito istituzionale dell'ente. Gli obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione ad avvenuta chiusura dell'esercizio finanziario.

Si precisa che l'art. 3 del D.L. n. 174/2012, convertito nella Legge n. 213/2012, ha modificato fra l'altro l'art. 169 del TUEL, prevedendo una semplificazione del processo di pianificazione gestionale degli enti locali mediante la unificazione organica del Piano dettagliato degli obiettivi e del Piano della performance nel Piano esecutivo di gestione.

Gli obiettivi, sulla base di quanto indicato all'art. 5 comma 2 del D. lgs. 150/09, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività. In questo macro ambito verranno identificati gli obiettivi afferenti ai bisogni della comunità di riferimento per poi procedere ex post a fornire elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti. Rientrano in questo ambito, ad titolo di esemplificativo, gli obiettivi legati a bisogni quali la sicurezza, la salute, l'ambiente, ad interventi finalizzati a garantire il rispetto delle regole e dei valori posti alla base della convivenza civile. In una parola rientrano in questa fattispecie gli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità.
- b) attinenti alla missione istituzionale. gli obiettivi di questo macro ambito riguardano il portafoglio delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione e dei servizi, attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Rientrano in questo ambito gli obiettivi afferenti alle attività cosiddette ordinarie svolte dagli uffici dell'ente (es. rilascio delle autorizzazioni di competenza secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale etc.)
- c) riferiti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione: tramite i piani e i programmi l'amministrazione stabilisce e identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. All'interno di questo macro ambito, l'amministrazione provvederà ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo, per la misurazione e valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i Dirigenti provvedono, ognuno per gli ambiti di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del Presidente in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani e i programmi della politica da parte dei Dirigenti rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'organo a questo deputato.

Gli obiettivi di cui alle suindicate lettere inoltre devono essere:

- I. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- II. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- III. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- IV. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe.
- V. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

I **Dirigenti** provvederanno, prima della loro presentazione all'Organo Esecutivo dell'ente per la loro approvazione, ad articolare gli obiettivi secondo una logica temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive e secondo un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione, ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Gli stessi Dirigenti provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine, ciascun Dirigente dovrà individuare un adeguato numero di indicatori, selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli indicatori devono soddisfare:

1. **Rilevanza:** è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
2. **Accuratezza:** si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione;
3. **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi;
4. **Fruibilità:** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi;
5. **Interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso;
6. **Coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Gli indicatori costruiti sulla base dei criteri di cui ai punti precedenti servono per misurare le seguenti variabili:

- a) l'efficacia, che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;
- b) l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;
- c) il processo attraverso cui si rileva il grado di "razionalità organizzativa" dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito;
- d) la competenza, che misura l'adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l'esecuzione corretta di una attività/compito.

Aggiornamento degli obiettivi

Qualora nel corso dell'anno emergano priorità non previste o sopraggiungano ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, la Giunta provvede, non oltre il 30 novembre, ad integrare o a modificare il Piano degli obiettivi performance, previa istruttoria da parte dell'Organo di Valutazione, sulla base delle relative segnalazioni da parte degli interessati.

Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) Le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Provinciale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma del Presidente con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati
- c) Il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa;
- d) Il Piano degli obiettivi di performance rappresenta, in modo schematico e integrato, il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente.

Si ribadisce che l'art. 169, comma 3-bis del TUEL prevede ora la unificazione organica del Piano dettagliato degli obiettivi e del Piano della performance nel Piano esecutivo di gestione.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Come sopra precisato, la performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso ed accerta il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

L'articolazione della misurazione della performance organizzativa qui proposta costituisce una sorta di linea guida per l'Ente, il cui fine è, da un lato, quello di fornire strumenti concreti per la sua misurazione e, dall'altro, quello di individuare gli "oggetti" altrettanto concreti su cui misurare la performance.

Trattandosi di una fase di start up, l'Ente può, sia pure con una logica incrementale, scegliere annualmente su quali ambiti della performance organizzativa intende concentrare la propria attenzione e perciò stesso definire quali sono gli ambiti di misurazione della performance organizzativa che verranno attivati per l'anno di riferimento.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) 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
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

a) Misurazione e valutazione della attuazione di piani e programmi

La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella relazione previsionale e programmatica. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente.

b) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e servizi

Questo ambito di performance riguarda la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti (indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla Giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance.

Alla rilevazione in esame può essere altresì assegnata la funzione di verificare la qualità dei servizi, in relazione ai seguenti profili:

- a. lo scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione al fine di evidenziare il grado di allineamento tra le politiche attivate dall'amministrazione e i bisogni dei cittadini. In pratica misura il grado di condivisione delle scelte effettuate dall'amministrazione da parte dei cittadini;
- b. lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi.

La misurazione della qualità dei servizi, con i necessari adattamenti, può essere effettuata anche per quelle unità organizzative che non erogano direttamente servizi al cittadino, ma svolgono in prevalenza funzioni di programmazione e di regolazione. Ciò è particolarmente utile per rilevare la soddisfazione del cliente interno, sia esso un'altra unità organizzativa interna della stessa amministrazione oppure un'altra amministrazione pubblica.

La misurazione della qualità dei servizi serve a:

- a) definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e degli utenti in genere;
- b) favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino;
- c) adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dei cittadini, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
- d) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini prevede le seguenti fasi:

I. La raccolta dei dati

Questa fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- la raccolta di informazioni (attraverso interviste, focus group, etc.) per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;
- la progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;
- la somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

II. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati

In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione dei cittadini, evidenziando la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e le soglie massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

III. La presentazione e l'utilizzazione dei risultati

È questa la fase conclusiva, nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'amministrazione in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, allocare specifiche responsabilità di miglioramento, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative.

La rilevazione e misurazione della qualità dei servizi pubblici è finalizzata ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

Sistema di gestione della performance della Provincia di Chieti

Il nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi prevede:

- un ciclo della performance, che prende l'avvio con l'individuazione delle missioni e degli impatti che si intendono conseguire e degli obiettivi definiti a tale scopo; si compone altresì delle fasi della rilevazione e misurazione dei risultati, valutazione della performance e conseguente utilizzo dei sistemi premianti il merito e la professionalità. Nell'ambito del ciclo della performance sono definiti: la relazione previsionale e programmatica (RPP), che indica gli obiettivi strategici dell'ente; il piano esecutivo di gestione (PEG), che indica gli obiettivi operativi assegnati a ciascun ufficio di livello dirigenziale; il piano dettagliato degli obiettivi (PDO);
- una funzione "controllo di gestione" finalizzata a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi almeno una volta l'anno e di controllare a consuntivo il grado di attuazione degli stessi, rilevando gli scostamenti rispetto ai risultati attesi; la funzione affidata all'"ufficio controllo interno", struttura appositamente individuata nell'organigramma dell'ente (art. 28);
- una funzione "controllo strategico" finalizzata a monitorare i programmi (da intendere come gli obiettivi strategici dell'ente) e la loro coerenza con bisogni e priorità strategiche individuate, ivi compresa l'analisi di scostamenti e criticità ed eventuali proposte di rimodulazione; la funzione in questione è affidata all'OIV con il supporto dello stesso "ufficio controllo interno";
- un sistema di parametri e indicatori, strumenti attraverso i quali vengono attuati sia il controllo di gestione che il controllo strategico;
- un sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti collegata alla performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità nonché delle strutture organizzative coordinate, alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori; la valutazione in questione compete al direttore generale, se nominato, o al Presidente su proposta del O.I.V;
- un sistema di valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa (ivi comprese le c.d. "alte professionalità"), collegata alle medesime aree di valutazione indicate per la dirigenza; la valutazione in questione compete al dirigente sovraordinato;
- un sistema di valutazione della performance individuale del restante personale collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Nel contesto del sistema di gestione della performance della Provincia di Chieti e del presente documento metodologico, si intende per:

- a) **performance organizzativa:** il livello di risultato conseguito dall'ente nel suo complesso o dalle unità organizzative in cui si articola, misurato e valutato sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione e della qualità delle attività e dei progetti realizzati;
- b) **performance individuale:** il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali e/o dell'apporto individuale alla performance organizzativa e dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo assegnato;
- c) **obiettivo:** risultato atteso per il futuro, espresso in modo chiaro, sintetico, concreto, specifico, con riferimento ad un periodo determinato coincidente con l'anno o con l'arco temporale coperto da un progetto;
- d) **obiettivo strategico:** obiettivo di norma pluriennale collegato ad impatti sul territorio e sulla comunità amministrata, riferito di norma ad aree strategiche ovvero, nell'ambito di queste, a grandi progetti pluriennali strategici per il territorio e per il suo sviluppo;
- e) **obiettivo operativo:** obiettivo annuale, di norma riferito a specifici processi correnti o progetti, assegnato alla responsabilità di unità organizzative; può essere altresì riferito all'unità organizzativa nel suo complesso;
- f) **area strategica:** grandi ambiti di intervento (politiche o funzioni) sui quali vengono definiti gli obiettivi strategici dell'ente;
- g) **processo corrente:** attività dell'ente svolte in via ordinaria e continuativa, omogenee sotto il profilo istituzionale, dell'utenza o del risultato, identificabili con servizi rivolti a specifici segmenti di utenza, procedimenti aventi natura autorizzatoria, attività di vigilanza, attività amministrative e gestionali a valenza interna ecc.; sui processi correnti sono definiti obiettivi operativi;
- h) **progetto:** attività svolte in un arco temporale determinato, aventi inizio e termine identificati, finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi; sui progetti sono definiti obiettivi operativi;
- i) **indicatore di risultato:** misura utilizzata per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo;
- j) **sistemi di verifica del risultato:** tecniche utilizzate per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo; oltre agli indicatori di risultato, si utilizzano a tal fine cronogrammi, schede analitiche e descrittive possibilmente compilate sulla base delle risposte o dei giudizi espressi da utenti esterni o interni;
- k) **target:** livello dell'obiettivo, rispetto al quale si valuta la bontà del risultato conseguito;
- l) **parametro:** misura, riferita a processi correnti o attività, non collegata ad uno specifico obiettivo, ma comunque utile in ottica informativa e di supporto alle decisioni.

CAPITOLO II

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target

In conformità a quanto stabilito dai principi del D. Lgs. n. 150/2009 e dal regolamento dell'ente, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.

In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione. La sua misurazione richiede pertanto la preventiva individuazione di indicatori di risultato che esprimano il livello di conseguimento dell'obiettivo; richiede inoltre, ove possibile, la indicazione di target, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Piano generale di sviluppo, RPP, Piano esecutivo di gestione, Piano dettagliato degli obiettivi).

Gli obiettivi devono essere focalizzati sui risultati. Essi non devono coincidere con la mera esecuzione di attività (anche collegate a progetti) o con il rispetto di adempimenti già fissati dalle norme di legge o di regolamento.

Gli obiettivi sono, di norma, tra loro collegati. Ad esempio, il rispetto del patto di stabilità richiede il rispetto di obiettivi economico-finanziari a livello di unità organizzative; il miglioramento della qualità di un servizio (riduzione dei tempi di attesa) richiede il conseguimento di obiettivi di efficienza interna (riduzione tempi di lavoro per fase di processo).

Obiettivi strategici ed obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici possono identificarsi, di volta in volta, con:

- il miglioramento (o mantenimento) di indicatori di benessere o di qualità della vita nel territorio della provincia;
- il miglioramento (o mantenimento) dello stato di salute economico-finanziaria dell'ente;
- il miglioramento (o mantenimento) del livello di soddisfazione degli utenti di un paniere di servizi;
- il miglioramento (o mantenimento) del livello di soddisfazione del personale o di altri indicatori sempre riferiti al personale (ad esempio, indici di assenza);
- l'utilizzo di sistemi informativi, tecnologici e di comunicazione più avanzati;
- la capacità di portare a termine grandi progetti strategici nei tempi programmati.

Gli obiettivi operativi possono identificarsi, di volta in volta, con:

- il conseguimento di prestabiliti livelli di efficienza su specifici processi correnti o sull'unità organizzativa nel suo complesso;
- il raggiungimento di determinati standard di qualità dei servizi erogati;
- la capacità di portare a termine progetti nei tempi programmati;
- la soddisfazione degli utenti nell'ambito di un determinato servizio.

Il sistema di performance management adottato nella Provincia di Chieti dovrà tendere a bilanciare le diverse aree di risultato, fissando obiettivi e misurando risultati che interessino contemporaneamente tutte le aree indicate.

Obiettivi strategici ed obiettivi operativi

Gli obiettivi sono decisi a diversi livelli decisionali. Gli obiettivi definiti al massimo livello decisionale (giunta/consiglio) sono detti “obiettivi strategici”. Gli obiettivi definiti a livello decisionale intermedio (giunta/direttore generale/dirigenti) sono detti “obiettivi operativi”.

Gli obiettivi strategici hanno le seguenti caratteristiche:

- sono, di norma, riferiti all'ente nel suo complesso (rispetto patto stabilità), a politiche dell'ente (incremento uso mezzi di trasporto pubblico), a grandi progetti (realizzazione di un'opera pubblica strategica per il territorio e per il suo sviluppo);
- hanno di norma un arco temporale pluriennale (di norma triennale);
- richiedono di regola l'apporto congiunto di più unità organizzative.

Gli obiettivi operativi hanno le seguenti caratteristiche:

- sono, di norma, riferiti a specifici processi correnti o progetti o all'unità organizzativa nel suo complesso;
- hanno un arco temporale annuale o coincidente con la durata di un progetto;
- sono affidati alla responsabilità di una specifica unità organizzativa.

Gli obiettivi strategici sono definiti, di norma, nel piano generale di sviluppo e/o nella relazione previsionale e programmatica. Gli obiettivi operativi, nel PEG e nel PDO. Gli obiettivi operativi sono ulteriormente dettagliabili ed articolabili: si decide pertanto di individuare il PEG come sede di obiettivi operativi “di primo livello” ed il PDO come sede di obiettivi operativi, più articolati e dettagliati, definiti “di secondo livello”.

La funzione “controllo di gestione” è chiamata a monitorare gli obiettivi operativi. La funzione “controllo strategico” a monitorare gli obiettivi strategici.

Agli obiettivi operativi è collegata l'assegnazione delle dotazioni economico-finanziarie, umane e tecnologiche necessarie.

Processo di pianificazione dell'ente

In coerenza con le linee metodologiche proposte nel presente documento, il processo di pianificazione dell'ente, a partire dalle missioni istituzionali dell'ente, dovrà muovere dalla individuazione di “aree strategiche”.

Con tale espressione, si designano gli ambiti di intervento sui quali vengono definite le strategie dell'ente. Per semplificare il processo di pianificazione, le “aree strategiche” possono essere fatte coincidere con i “programmi” della RPP. Esempi di aree strategiche, sono: qualità ambientale e territoriale; sviluppo economico, salute economico-finanziaria dell'ente; innovazione e sviluppo organizzativo. All'interno di ciascuna area strategica converge l'iniziativa di più unità organizzative dell'ente.

Nell'ambito di ciascuna area strategica, l'ente dovrà definire, attraverso programma di mandato piano generale di sviluppo -se predisposto- e RPP:

- priorità: quali sono le priorità di intervento dell'ente?
- obiettivi strategici: quali obiettivi strategici si propone l'Ente di raggiungere per avere successo;
- gli indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati: quali misure si possono utilizzare per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi strategici? In alternativa, quali sistemi di verifica dei risultati?
- i target: quale sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della attuazione della strategia?

- le iniziative strategiche: quali iniziative si metteranno in atto e in che tempi per raggiungere gli obiettivi strategici?

L'insieme di priorità, obiettivi strategici e iniziative strategiche costituisce la "strategia dell'ente in una determinata area strategica".

La declinazione operativa degli obiettivi strategici definisce gli obiettivi operativi e le correlate iniziative da porre in essere.

Gli obiettivi operativi sono assegnati ai Servizi ed agli uffici autonomi, insieme alle dotazioni economico-finanziarie (budget). L'assegnazione degli obiettivi è preceduta da un confronto tra dirigenti, direttore generale (se nominato), segretario generale e Presidente della provincia o suo delegato. Analogo confronto ha luogo, nell'ambito di ciascun servizio o ufficio autonomo, prima dell'assegnazione degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa, tra questi ultimi ed il dirigente.

Nell'ambito di ciascun Servizio e ufficio autonomo, sono pertanto individuati, attraverso il PEG e il PDO:

- processi correnti o progetti: quali processi correnti o progetti sono assegnati alla unità organizzativa?
- obiettivi operativi: nell'ambito di ciascun processo corrente o progetto, o dell'unità organizzativa nel suo complesso, quali obiettivi operativi sono assegnati a quest'ultima?
- gli indicatori o altri sistemi di verifica del risultato: quali misure si possono utilizzare per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi? In alternativa, quali altri sistemi di verifica del risultato?
- i target: quali sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarsi soddisfatti della prestazione dell'unità organizzativa?
- i parametri: eventuali misure ulteriori rispetto agli indicatori, utili in un'ottica informativa e di supporto alle decisioni.

Il piano della performance costituisce la sintesi della pianificazione dell'ente. Esso viene adottato al termine della pianificazione, una volta definiti tutti i documenti di piano (Piano generale di sviluppo, RPP; PEG, PDO). Nella pianificazione dell'ente si tiene conto dell'attuazione del Codice dell'amministrazione digitale, ai sensi di quanto previsto dall'art. 9, comma 1 del D. Lgs. n. 235/2010.

Controllo di gestione

Il controllo di gestione svolge la funzione di offrire ai diversi decisori dell'ente, informazioni sul grado di conseguimento degli obiettivi operativi, attraverso un sistema di indicatori.

Utenti del controllo di gestione sono:

- i responsabili di tutte le unità organizzative;
- il direttore generale se nominato ;
- il segretario generale;
- il Presidente della provincia e gli assessori;
- l'Organismo di Valutazione.

Il controllo di gestione si concretizza nella gestione di un sistema di acquisizione ed elaborazione di dati ed informazioni sull'andamento degli obiettivi e degli indicatori ad essi correlati.

Per ciascun indicatore di risultato, dovranno essere chiariti:

- **Titolo:** definizione sintetica dell'indicatore
- **Descrizione:** per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
- **Motivazione:** perché si vuole misurare questo aspetto? Quali informazioni fornisce?
- **Obiettivo:** a quale obiettivo si riferisce l'indicatore?
- **Responsabile:** responsabile dell'obiettivo collegato all'indicatore.

Il controllo di gestione avrà il compito di definire una "reportistica" ossia stabilire modalità, frequenza di pubblicazione e destinatari di report periodici; essi dovranno fornire una informazione puntuale ed esaustiva su:

- obiettivi definiti a inizio periodo;
- rimodulazioni degli obiettivi in corso d'anno;

- andamento degli obiettivi e coerenza degli indicatori in corso d'anno.

La gestione dei report dovrà avvenire, auspicabilmente, attraverso sistemi informativi dedicati.

A fine anno, l'Ufficio sarà chiamato a redigere un rapporto finale sulla gestione che esporrà in forma sintetica i risultati conseguiti per ciascun obiettivo, gli indicatori, gli scostamenti rispetto ai target, l'analisi delle cause degli scostamenti. Il suddetto rapporto confluirà nel referto del controllo di gestione.

Controllo strategico

Il controllo strategico ha la funzione di offrire ai decisori dell'ente informazioni sull'andamento degli obiettivi strategici e sull'evoluzione dell'ambiente. La funzione del controllo strategico è presidiata dall'Organismo di Valutazione, che si avvale del supporto del responsabile del Controllo di gestione.

Sono utenti del controllo strategico:

- il consiglio provinciale;
- il Presidente della Provincia e gli assessori;
- il direttore generale, se nominato;
- il segretario generale;
- il comitato di coordinamento
- i dirigenti.

Spetta in particolare al controllo strategico raccogliere dati ed informazioni su:

- indicatori di risultato correlati agli obiettivi strategici;
- parametri sulle aree di bisogno e sui contesti ambientali.

Per ciascun indicatore, dovranno essere definite informazioni analoghe a quelle già viste per il controllo di gestione.

Il controllo strategico definisce annualmente un "rapporto finale sull'attuazione delle linee strategiche", che esporrà in forma sintetica l'andamento degli obiettivi strategici e l'evoluzione del quadro ambientale di riferimento.

La relazione sulla performance della Provincia di Chieti è il documento unico, adottato dalla Giunta, che contiene ed espone in modo unitario:

- il rapporto finale sulla gestione, a cura del Responsabile del controllo di gestione;
- il rapporto finale sull'attuazione delle linee strategiche, a cura del Organismo Indipendente di Valutazione, che si avvale del supporto del Responsabile del controllo di gestione.

CAPITOLO III

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Premessa

In questa sezione della metodologia, in coerenza con i principi del d. lgs. n. 150/2009 e con il regolamento degli uffici e dei servizi, viene descritto il sistema di valutazione della performance individuale presso la Provincia di Chieti.

Tale sistema si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascuna persona nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- la prestazione, valutata, per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati e, per il restante personale, in relazione all'apporto individuale ai risultati dell'ente (performance individuale operativa);
- i comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance individuale di ruolo).

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto delle esigenze organizzative che emergeranno a seguito della sua applicazione; a tal fine, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'ente, cultura e competenze valutative.

La valutazione riguarderà:

- il personale;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità;
- i dirigenti.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12).

Valutazione dei titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità

Questo tipo di valutazione coinvolge :

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i responsabili di P.O. e i titolari di Alte professionalità allo stesso assegnati, nel ruolo di valutati.

Valutazione della performance individuale operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna P.O. o Alta professionalità. Gli obiettivi operativi sono assegnati dal dirigente, sulla base di quelli risultanti dal PEG e dal PDO.

Gli obiettivi operativi devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati).

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 10 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 100 (= obiettivo pienamente raggiunto):

- da 10 a 59: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 60 a 70: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 71 a 85: obiettivo conseguito;
- da 86 a 100: obiettivo pienamente conseguito, con risultati superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "70-85" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. L'assegnazione di un punteggio superiore a "90" è ipotizzabile a fronte di risultati superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 60 e 69. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 60.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascuna P.O. o Alta professionalità è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno, a seguito di eventi imprevisi o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione al dirigente, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e/o revisione dell'obiettivo assegnato.

Valutazione della performance individuale di ruolo

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di responsabile di P.O. o Alta professionalità. Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, sono allo scopo definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato B. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed adottate dal Presidente della Provincia.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 10 a 59: performance di ruolo inadeguata;
- da 60 a 70: performance di ruolo adeguata;
- da 71 a 85: performance di ruolo buona;

- da 86 a 100: performance di ruolo eccellente.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice dei punteggi sulla performance operativa e sulla performance di ruolo, con arrotondamento dei decimi per difetto qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A - fascia di eccellenza (90/100);
- B - fascia alta (76/89)
- C - fascia media (60/75);
- D - fascia bassa (10/59)

La valutazione si intende negativa al di sotto del 40.

Processo di valutazione

Il processo di valutazione prevede:

- una riunione tra i Dirigenti ad inizio del periodo gestionale, con la presenza del Segretario Generale e dell'OIV, per rafforzare la condivisione e l'operatività dei criteri applicativi del sistema di valutazione;
- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore, entro il 30 aprile dell'anno successivo, accompagnata da colloquio.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al O.I.V., entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente o dal O.I.V.

Valutazione del personale

Questo tipo di valutazione coinvolge :

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i propri collaboratori nel ruolo di valutati.

Valutazione della performance individuale operativa:

Questo tipo di valutazione considera l'apporto individuale allo svolgimento dell'attività del servizio e al conseguimento degli obiettivi stabiliti sui processi correnti o sui progetti cui si partecipa. I dirigenti assicurano la piena conoscenza, da parte dei propri collaboratori, di tali obiettivi, definiti nei documenti di programmazione (PEG/PDO).

Per valutare l'apporto individuale si considerano i seguenti elementi:

- qualità del lavoro: qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori e imperfezioni che ne richiedano la correzione;
- intensità dell'impegno: quantità di lavoro espletato, capacità di realizzare i volumi di lavoro richiesti, esecuzione delle attività con impegno e senso di responsabilità,
- tempi: esecuzione delle attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro, senza ritardi.

Per ciascuno dei suddetti elementi, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 10 (= apporto inadeguato) al valore massimo 100 (= apporto eccellente):

- da 10 a 59: apporto inadeguato;
- da 60 a 70: apporto adeguato;
- da 71 a 85: apporto buono;
- da 86 a 100: apporto eccellente.

Quando la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di adeguatezza sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 60 e 69. Quando l'apporto, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 60.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascuno degli elementi considerati (qualità, intensità, tempi).

Valutazione della performance individuale di ruolo :

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi.

I comportamenti organizzativi sono assegnati (richiesti) dal dirigente tra quelli contenuti all'interno di un "inventario" definito per tutto l'ente e suddiviso per categorie del sistema di classificazione professionale. L'assegnazione viene formalizzata nella scheda di valutazione individuale e comunicata preventivamente al lavoratore. Sono assegnati non meno di due e non più di cinque comportamenti organizzativi. L'assegnazione è tendenzialmente omogenea a parità di ruolo coperto.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, l'"inventario dei comportamenti organizzativi" per il personale dell'ente è definito in via meramente esemplificativa nell'allegato A al presente documento. Esso è sottoposto a revisione di anno in anno per effettuare le modifiche rese necessarie da mutamenti nei contesti organizzativi e da esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal Nucleo di valutazione ed adottate dalla Conferenza dei dirigenti.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 10 a 59: performance di ruolo inadeguata;
- da 60 a 70 : performance di ruolo adeguata;
- da 71 a 85: performance di ruolo buona;
- da 86 a 100: performance di ruolo eccellente.

Quando la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento delle attese di ruolo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 60 e 69. Quando il comportamento organizzativo è ritenuto inadeguato o insufficiente, sono assegnati punteggi inferiori a 60.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice del punteggio sulla performance operativa e sulla performance di ruolo, con arrotondamento dei decimi per difetto qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A - fascia di eccellenza (90/100);
- B - fascia alta (76/89)
- C - fascia media (60/75);
- D - fascia bassa (10/59)

La valutazione si intende negativa al di sotto del 40.

Processo di valutazione

Il processo di valutazione prevede:

- una riunione tra i Dirigenti ad inizio del periodo gestionale, con la presenza del Segretario Generale e dell'OIV, per rafforzare la condivisione e l'operatività dei criteri applicativi del sistema di valutazione;
- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 30 aprile dell'anno successivo, accompagnata da colloquio.

Prima delle valutazioni finali, i dirigenti effettuano una riunione di verifica sull'operatività dei criteri applicativi della presente metodologia e per confermare l'allineamento sugli approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione adottati.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al O.I.V., entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente o dal O.I.V.

CAPITOLO IV Sistema premiante

Modalità determinazione retribuzione risultato responsabili di P.O. e Alte professionalità

La determinazione della misura della retribuzione di risultato spettante ai responsabili di P.O. ed alle Alte professionalità per le prestazioni rese nel periodo di valutazione viene effettuata rapportando percentualmente, al punteggio complessivo ottenuto, l'importo massimo previsto dalle vigenti disposizioni contrattuali.

Nessun compenso spetta per valutazioni inferiori a 60.

Modalità determinazione incentivo spettante al personale

Per la determinazione della quota del compenso per la performance individuale e organizzativa (ex fondo per la produttività e il miglioramento dei servizi) spettante al restante personale dell'ente, si procederà come segue.

Dopo l'approvazione del PEG-PDO-Piano performance, il dirigente del settore competente in materia di personale procederà all'assegnazione a ciascun settore operativo della quota di fondo spettante in applicazione delle norme contenute nel vigente contratto collettivo decentrato integrativo stipulato in data 14.5.2013 e, in particolare, degli artt. 4 e 5 dell'all. B), capo II, al predetto contratto.

A seguito della attribuzione della quota di fondo spettante al rispettivo settore, ciascun dirigente provvede ad assegnare al personale dipendente i singoli obiettivi operativi, distribuendo la quota di fondo tra gli obiettivi medesimi in rapporto ai dipendenti ai quali l'obiettivo è stato assegnato.

Al termine del periodo di valutazione, la quota di fondo da distribuire in relazione a ciascun obiettivo è rideterminata in proporzione alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo. La quota restante viene corrisposta senza alcuna riduzione, in proporzione alla percentuale ottenuta, tra tutti i dipendenti del Settore che avranno ottenuto una percentuale di valutazione pari o superiore all'80% (v. pag. 35 CCDI 14.5.2013).

Il calcolo della quota di incentivo spettante a ciascun dipendente viene effettuato con il meccanismo disciplinato dall'art. 8 del richiamato all'B), capo II del contratto decentrato sopra richiamato, ove il valore dell'incentivo medio personale viene rapportato alla quota di fondo come sopra rideterminata e per "punteggio attribuito dal dirigente senza valutazione dell'anzianità", si intende il punteggio complessivo risultante dalla valutazione.

Non hanno titolo all'incentivo i dipendenti che avranno ottenuto un punteggio inferiore a 60.

ALLEGATO A) OBIETTIVI DI RUOLO P.O./A.P.

ELENCAZIONE ESEMPLIFICATIVA

Competenze tecnico-professionali

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle.

Indicatori comportamentali

E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi.

Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori.

E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro.

Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro.

Svolge con efficacia lavori complessi.

Competenze relazionali

Ha consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruisce relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e dirigenti, è disponibile all'ascolto ed alla condivisione, sa comunicare.

Indicatori comportamentali

Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione.

Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile.

Evita di utilizzare linguaggi tecnici, quando non necessario.

Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi.

Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro.

Condivide le informazioni.

Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione.

Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio.

Sa orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro.

Orientamento all'utenza interna ed esterna

Dimostra attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adotta modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

Indicatori comportamentali

Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi

Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento.

Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.

Propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione.

Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni.

Ascolta con attenzione le ragioni dell'utente, senza atteggiamenti di saccenza, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni si assume l'impegno (che poi onora) di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione.

Mostra autonomia e spirito di iniziativa.

Nell'ambito del proprio ruolo, imposta il lavoro in autonomia, anticipa i problemi, si attiva per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, è orientato al risultato.

Indicatori comportamentali

Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale.

Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza.

Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli.

Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative.

Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

Capacità gestionali ed organizzative

Sa organizzare il lavoro proprio e altrui, gestisce con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, è attento all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercita leadership.

Indicatori comportamentali

Ottimizza ed utilizza al meglio le risorse assegnate.

Assegna compiti e incarichi in funzione delle capacità.

Promuove flessibilità nell'utilizzo delle risorse.

Sa valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere.

Utilizza efficacemente tecniche gestionali (ad esempio, piani di lavoro, tempificazione delle attività, monitoraggio dei risultati).

Ha un'elevata capacità di guida, coinvolgimento e motivazione dei propri collaboratori.

Mostra flessibilità e orientamento all'innovazione.

Mostra versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi.

Rivela disponibilità ad apprezzare –senza preclusioni e rigidità differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperto al confronto e pronto a riconoscere la validità delle tesi altrui.

Indicatori comportamentali

Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro.

Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco.

Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto.

Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti.

Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro.

Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che eludono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto.

Affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

Rivela capacità di soluzione dei problemi.

Rivela capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative.

Indicatori comportamentali

Dimostra di saper analizzare e comprendere le situazioni critiche all'interno della propria unità organizzativa.

Riesce a risolvere i problemi insorti, valutandone attentamente aspetti positivi e negativi.

Si distingue per il contributo apportato nella definizione di soluzioni.

ALLEGATO "B"- OBIETTIVI DI RUOLO PERSONALE

ELENCAZIONE ESEMPLIFICATIVA

Categoria D

Competenze tecnico-professionali

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...) e capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle.

Competenze relazionali

Avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

Orientamento all'utenza interna ed esterna

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

Indicatori comportamentali riferiti alle relazioni interne

E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi.

Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori.

E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro.

Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro.

Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione.

Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile.

Evita di utilizzare linguaggi tecnici, quando non necessario.

Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi.

Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro.

Condivide le informazioni.

Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione.

Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio.

Sa orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro.

Indicatori comportamentali riferiti alle relazioni esterne

Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi.

Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento.

Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.

Propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione.

Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni.

Ascolta con attenzione le ragioni dell'utente, senza atteggiamenti di saccenza, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni si assume l'impegno (che poi onora) di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione.

Autonomia e spirito di iniziativa.

Nell'ambito del proprio ruolo, imposta il lavoro in autonomia, anticipa problemi, si attiva per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne; essere orientato al risultato.

Indicatori comportamentali

Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale.

Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza.

Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli.

Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative.

Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

Flessibilità e orientamento all'innovazione.

Versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi.

Disponibilità ad apprezzare senza preclusioni e rigidità– differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui.

Indicatori comportamentali

Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro.

Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco.

Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto.

Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti.

Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro.

Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che eludono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto.

Affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

Capacità di soluzione dei problemi.

Capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative.

Indicatori comportamentali

Dimostra di saper analizzare e comprendere le situazioni critiche all'interno della propria unità organizzativa.

Riesce a risolvere i problemi insorti, valutandone attentamente aspetti positivi e negativi.

Si distingue per il contributo apportato nella definizione di soluzioni.

Categoria C

Competenze tecniche

Possesso di conoscenze ed abilità (tecniche, procedurali ed operative...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle ed aggiornarle.

Indicatori comportamentali

Svolge con efficacia lavori complessi.

Dedica tempo e risorse personali all'aggiornamento.

Riesce ad adattare le soluzioni ai contesti ed alle problematiche.

Quando gli si chiedono informazioni specifiche sulle materie di cui si occupa la risposta è sempre precisa e completa.

Competenze relazionali

Costruisce relazioni efficaci con utenti, colleghi e dirigenti, è disponibile all'ascolto ed alla condivisione e sa comunicare.

Indicatori comportamentali

Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile.

Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi.

Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro.

Condivide le informazioni.

Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione.

Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio.

Sa orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro.

E' Orientato all'utenza interna ed esterna.

E' attento alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adotta modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

Indicatori comportamentali

Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento.

Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.

Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni.

Rivela autonomia e spirito di iniziativa.

Nell'ambito del proprio ruolo e delle direttive impartite, impostare il lavoro in autonomia, anticipa problemi, è orientato al risultato.

Indicatori comportamentali

Opera in autonomia una volta stabiliti gli obiettivi ed il piano di attività.

Anticipa problemi, collaborando attivamente alla ricerca delle soluzioni.

Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative.

Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

Presidia con efficacia il proprio ruolo anche in assenza di prescrizioni puntuali.

Rivela flessibilità e orientamento all'innovazione.

Rivela capacità di adattarsi ai cambiamenti nelle procedure di lavoro, all'innovazione tecnologica, alle mutate esigenze e domande provenienti dal contesto esterno.

Indicatori comportamentali

Vive positivamente i cambiamenti.

Riadatta i propri schemi cognitivi ed operativi ai mutamenti del contesto.

Collabora attivamente alla individuazione di nuove soluzioni tecniche, operative e procedurali.

Affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

Categorie A e B

Rispetto procedure

Attenzione al rispetto delle procedure di lavoro.

Attenzione prestata al rispetto di regole, procedure e modalità operative.

Indicatori comportamentali

Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di regole, procedure e modalità operative definite.

Utilizzo di strumenti e attrezzature di lavoro.

Attenzione prestata dal soggetto all'utilizzo di attrezzature e di tutta la dotazione strumentale necessaria allo svolgimento delle proprie attività. Contributo fornito nel proporre l'introduzione di nuovi strumenti e metodi di lavoro finalizzati ad un miglioramento delle prestazioni.

Indicatori comportamentali

Utilizza con attenzione le attrezzature di lavoro, prestando anche la massima attenzione all'utilizzo che ne fanno i colleghi.

É attento alla conservazione dei mezzi dell'Ente.

Rispetto tempi

Attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze, connesse con il proprio lavoro e le proprie attività.

Indicatori comportamentali

Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di tempi e scadenze.

Competenze di servizio

Capacità di porsi al servizio degli utenti interni ed esterni con impegno, cura e dedizione.

Indicatori comportamentali

Si adopera per risolvere problemi e dare risposte efficaci.

Fa il possibile per dare risposte e cercare soluzioni.