

B

**Sistema di valutazione  
del personale Dirigente  
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 dei titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità

Valutazione dei dirigenti

### Capitolo IV Sistema premiante

Allegato A Obiettivi di ruolo DIRIGENTI

# 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 dirigente.

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

## Valutazione dei dirigenti

Questotipo di valutazione coinvolge:

- il direttore generale, se nominato, o il Presidente della provincia, nel ruolo di valutatore;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione, nel ruolo di proponente la valutazione o di supporto al direttore generale se nominato;
- i dirigenti delle aree funzionali di coordinamento, dei servizi o degli uffici autonomi, nel ruolo di valutati.

### Valutazione della performance individuale operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun dirigente. Gli obiettivi operativi sono assegnati attraverso il PEG e il PDO. Possono essere assegnati anche obiettivi operativi "trasversali" comuni a più dirigenti.

Gli obiettivi operativi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:

devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;

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).

Entro trenta giorni dall'adozione del PDO, l'OIV può proporre all'organo che ha adottato il PEG o il PDO di non considerare ai fini della valutazione obiettivi che non presentino le caratteristiche più sopra indicate. Alternativamente, può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specificano e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

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, identificati e monitorati anche durante il processo di valutazione. 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 ciascun dirigente 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 imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione all'organo che ha adottato il PEG o il PDO, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e/o revisione dell'obiettivo assegnato, mediante variazione del PEG o del PDO;
- comunicazione all'Organismo Indipendente di Valutazione della revisione dell'obiettivo.

### Valutazione della performance individuale di ruolo

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente. Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per i dirigenti sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato A. 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 (O.I.V.), entro il 30 aprile dell'anno successivo, accompagnata da colloquio.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'OIV, entro 15 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dall'OIV.

## CAPITOLO IV Sistema premiante

### Modalità determinazione retribuzione risultato dirigenti

La determinazione della misura della retribuzione di risultato spettante ai dirigenti per le prestazioni rese nel periodo di valutazione viene effettuata rapportando percentualmente, alla fascia di punteggio complessivo ottenuto, l'importo massimo previsto dall'ente per tale finalità, pari al 15% della retribuzione di posizione attribuita, come di seguito:

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| - A - fascia di eccellenza (90/100) | 100% retribuzione di risultato |
| - B - fascia alta (76/89)           | 80% retribuzione di risultato  |
| - C - fascia media (60/75)          | 50% retribuzione di risultato. |

Analogamente avviene la misurazione della retribuzione di risultato spettante al Dirigente per l'incarico di funzioni dirigenziali di altre strutture, oltre quella di cui è titolare.

Nessun compenso spetta per valutazioni inferiori a 60.

## **ALLEGATO A) OBIETTIVI DI RUOLO DIRIGENTI**

### ELENCAZIONE ESEMPLIFICATIVA

#### Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità.

Capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, per il miglior perseguimento degli obiettivi strategici e operativi; ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di un ente che agisce unitariamente e non per logiche settoriali.

All'esterno e nelle occasioni pubbliche è stata costantemente utilizzata l'espressione "Provincia di Chieti" e non "Settore ...." e si è data la reale impressione di collaborazione tra dirigenti e strutture organizzative.

Sono stati individuati obiettivi comuni con altre strutture che hanno dato l'impressione all'esterno di un lavoro integrato e coordinato.

Capacità di stabilire relazioni proficue con i "portatori di interesse" esterni (imprese, utenti, associazioni di rappresentanza), nella consapevolezza che dalle "relazioni" si genera valore, agendo con autorevolezza e alimentando atteggiamenti di "fiducia verso l'istituzione".

Capacità di costruire relazioni con referenti istituzionali, soggetti privati, stakeholder in genere, che possano facilitare il rapporto con il territorio, la realizzazione dei progetti, la comprensione delle scelte dell'ente.

E' stata effettuata una mappatura degli stakeholder ed è stata costruita una rete strutturata di relazioni.

Sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti di rilevazione della "customer satisfaction" e strumenti per rispondere alle segnalazioni degli utenti (circoli qualità, certificazione qualità ecc.).

#### Indicatori comportamentali

Sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con i colleghi, piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento.

Grazie alla informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente.

Cultura del risultato, capacità di collegamento tra obiettivi operativi ed obiettivi strategici, orientamento al problem-solving (risoluzione del problema).

Assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovere gli ostacoli procedurali, adottare approcci e soluzioni innovativi.

Identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna. Impegno per la diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e delle strutture dirette, anche in termini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

E' stato dato un importante contributo alla corretta identificazione degli obiettivi della struttura diretta con il necessario corredo di indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati, fornendo un importante contributo al monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti.

Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato.

Sono stati privilegiati canali di comunicazione informali.

E' stata fornita una informazione costante, sistematica e strutturata - anche in base al diverso ruolo ricoperto dai destinatari nell'organizzazione dell'ente - circa i risultati conseguiti, alla struttura dedicata al controllo di gestione ed al nucleo di valutazione.

Orientamento all'efficienza, attenzione alle opportunità di contenimento dei costi e di miglioramento dell'efficienza.

Impegno concreto in attività di razionalizzazione dei costi, miglioramento dell'efficienza interna, ricerca di tutte le opportunità di liberare risorse verso usi alternativi e più produttivi, di semplificare i processi,

di ridurre le spese con ritorni modesti o incerti, di acquisire sul mercato beni, servizi e prestazioni a condizioni più vantaggiose.

Contributi e impegno nella direzione di una costante attività di "revisione della spesa" per un uso più efficace ed efficiente delle risorse.

Attenzione a tutte le opportunità di utilizzare al meglio le strutture ed il patrimonio esistente, anche mediante l'acquisizione di nuove entrate in una logica di mercato ovvero attraverso forme di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato.

E' stata effettuata una revisione dei processi di acquisto, che ha consentito di ottenere beni e servizi a condizioni più vantaggiose.

In sede di discussione del budget a inizio anno, è stata proposta una significativa rimodulazione dell'assetto delle spese, che ha consentito di liberare risorse verso utilizzi più produttivi.

Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti, la direzione per obiettivi.

Sono state assunte iniziative che hanno consentito di generare un'elevata motivazione ed un ottimo clima interno.

La valutazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazione durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione e gli obiettivi di risultato per il successivo periodo.

La valutazione ha fatto emergere le differenze esistenti tra gli apporti individuali, le capacità dimostrate e le capacità da migliorare; essa è inoltre strettamente correlata a iniziative per il miglioramento della prestazione.

Sono state realizzate iniziative per rafforzare il lavoro in rete, la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli uffici.

Sono stati assegnati e comunicati gli obiettivi ai propri collaboratori e si è cercato, durante tutto l'anno, di fare costantemente "il punto", attraverso momenti di verifica.

E' stata dedicata particolare attenzione alla fase di comunicazione iniziale degli obiettivi ai propri collaboratori, anche al fine di trasmettere il senso di una comune visione.

Capacità di coordinamento dei servizi facenti capo all'Area funzionale di coordinamento, valorizzando l'integrazione tra attività, obiettivi e risultati da conseguire.

Al fine di facilitare il coordinamento e l'integrazione tra azioni che, pur essendo poste in essere da strutture distinte, sono destinate al perseguimento di risultati di interesse comune, il coordinamento dell'Area implica relazioni professionali fondate sulla partecipazione, cooperazione e collaborazione.