

DOCUMENTO DI DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa

La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Da questa definizione, si evidenzia la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e la valutazione della performance sia a livello organizzativo che individuale.

L'attività di misurazione consiste nello svolgimento di "processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato".

L'attività di valutazione è, invece, "un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati".

Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance sono elencate nella delibera CIVIT 89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

1. Ambiti della performance organizzativa

L'esigenza di assicurare una effettiva valenza strumentale al sistema di valutazione richiede l'adeguamento dello stesso alle peculiarità organizzative dell'ente. Oggetto di verifica, in particolare, saranno,:

- 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, ove possibile, del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

2. Ambiti della performance individuale

In ragione di quanto sopra esposto, con riferimento agli ambiti della performance organizzativa, la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di Area organizzativa potrà essere collegata:

- a) ai risultati dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) al risultato gestionale complessivo di ente

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale appartenente ai ruoli tecnici ed amministrativi sarà, invece, collegata:

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

3. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione, quindi, si articolerà secondo le seguenti principali macro attività:

Processo	Termine
Assegnazione degli obiettivi più qualificanti di Area attraverso il Piano degli Obiettivi/ Piano Operativo di Gestione	Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio
Predisposizione da parte del personale in P.O. delle schede di sintesi degli obiettivi di performance organizzativa con individuazione degli indicatori	Entro 10 giorni dall'assegnazione degli obiettivi
Monitoraggio nel corso dell'anno dell'attività svolta e dei risultati raggiunti	Settembre - Ottobre
Trasmissione da parte dei Responsabili di Area della relazione finale sullo stato di attuazione dei programmi La relazione finale costituisce allegato al Conto di Bilancio dell'anno di riferimento	entro il 28 febbraio
Valutazione finale della performance individuale;	Marzo
Valutazione finale della performance organizzativa	Marzo

4. Le competenze alla valutazione

Sotto il profilo delle competenze, il Sistema di Misurazione e di Valutazione comporta che:

1. Il Presidente valuti autonomamente il Segretario Generale;
2. Il Nucleo di Valutazione accerti il grado di raggiungimento degli obiettivi di Area ed eventualmente individuali
3. Il Direttore sia soggetto a valutazione del Presidente su proposta dell'Nucleo di Valutazione;
4. Il Direttore valuti il personale incaricato di P.O.;
5. Il personale incaricato di P.O., valuti il personale appartenente all'Area di competenza.

Il sistema risulta, pertanto, costituito dall'insieme delle procedure per la determinazione della Performance Individuale e Organizzativa distinta tra personale con funzioni dirigenziali e incaricato di posizione organizzativa ed il personale appartenente alle carriere funzionali.

Il sistema di valutazione della performance organizzativa si identifica essenzialmente con il Piano degli Obiettivi.

Al fine di consentire l'espressione del relativo giudizio, sarà predisposta da parte di ciascun responsabile di Area al termine dell'esercizio annuale, una relazione sul conseguimento degli obiettivi.

Quest'ultima sarà validata dal Nucleo di Valutazione, il quale procederà altresì, a predisporre, secondo il processo individuato, i documenti di valutazione organizzativa relativi al personale con funzioni dirigenziali e incaricato di Posizione Organizzativa.

5. Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi di Area avviene mediante il Piano degli Obiettivi e Risorse / Piano Operativo di Gestione.

Gli obiettivi oggetto di valutazione, finalizzata all'erogazione dei premi di risultato, sono tutti o parte degli obiettivi indicati nel Piano.

Al fine di consentire la valutazione dei risultati raggiunti, il Direttore, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione, predispone gli appositi schemi di sintesi di cui all'Allegato A individuando gli indicatori/valori di risultato.

Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere individuati fra gli obiettivi di miglioramento o sviluppo riconducibili ai diversi ambiti della performance organizzativa come enunciati al punto 1.

Possono, altresì, costituire oggetto di valutazione, obiettivi di mantenimento ove particolarmente significativi.

Il personale con incarico di P.O. illustra al personale appartenente all'Area gli obiettivi assegnati allo stesso entro 15 giorni dalla predisposizione.

Il personale con incarico di P.O., se ritenuto necessario, infrannualmente e / o in fase di valutazione finale può disporre, altresì, un colloquio con il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi

considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es.formazione, affiancamento, etc.).

6. Componenti della Valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione, per quanto concerne il personale con funzioni dirigenziali e incaricato di Posizione Organizzativa, si fonda sui seguenti elementi valutativi:

- a) performance individuale**
- b) performance organizzativa a livello di Area**

La performance organizzativa a livello di Area è costituita dalla media delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati a quest'ultimo. I risultati sono espressi nella Tabella di cui all'Allegato B

La performance individuale è il risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi adottati dal singolo responsabile di servizio. La performance individuale è misurata attraverso le schede individuali di cui all'Allegato C.

Gli elementi sopra individuati concorrono, secondo le diverse incidenze di seguito indicate:

- a) performance individuale = 60%
- b) performance organizzativa a livello di Area = 40%

alla valutazione complessiva finale, determinando l'entità del premio di risultato. (Allegato D)

Alla valutazione del personale appartenente alle categorie funzionali concorrono, nelle seguenti misure:

- a) **la performance individuale** = 60%
- b) **la performance organizzativa relativa agli obiettivi del Area di appartenenza** = 40%

La performance individuale è misurata attraverso le schede individuali di cui all'Allegato E i cui elementi determinano l'entità del premio di produttività. (Allegato F) .

Entro i 30 giorni successivi alla comunicazione finale della valutazione i dipendenti possono richiedere un riesame della valutazione inviando richiesta scritta al Nucleo di Valutazione, il quale provvede a convocare le parti in contraddittorio, durante il quale il ricorrente ha la facoltà di farsi assistere da un componente delle OO.SS.

Esaurita la fase del contraddittorio il Nucleo decide in merito e la sua decisione è inappellabile.

Il personale con incarico di P.O. può richiedere, entro i 30 giorni successivi alla comunicazione finale della valutazione, all'Nucleo di Valutazione, un riesame della stessa.

Il Nucleo di Valutazione informa il Presidente di tale circostanza.

Quest'ultimo, con il supporto eventuale dell'Nucleo di Valutazione, può disporre un colloquio con il personale che ha proposto l'istanza.

Le valutazioni, divenute efficaci, vengono conservate nei fascicoli personali dei dipendenti.

7. Trasparenza

Gli elementi qualificanti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi assegnati ai diversi settori e gli esiti sintetici della valutazione del personale saranno pubblicati sul sito internet del Consorzio.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATI

SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE

PARTE I – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

SCHEDA SINTETICHE

Anno di riferimento:

<p>Nome e Cognome</p> <p>Area</p> <p>Servizio</p> <p>Sede</p>
<p>Posizione rivestita:</p>

Obiettivo 1

Peso % =

Descrizione	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Obiettivo 2

Peso % =

Descrizione	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Obiettivo 3

Peso % =

Descrizione	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Nota: L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni : (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento.....,ecc.)

Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole raggiungere : (aumento numero di eventi nel mese di, aumento numero di verifiche nell'anno.....,diminuzione dei contenziosi per.....,ecc.)

Negli obiettivi di mantenimento occorre indicare il parametro di riferimento (inteso come parametro minimo non riducibile) determinato dalla Carta dei servizi o da fonte regolamentare o legislativa

ACCERTAMENTO DEI RISULTATI

Obiettivo 1

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	10	20	30	40

Obiettivo 2

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	10	20	30	40

Obiettivo 3

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	10	20	30	40

(*) Nota: 10-non raggiunto; 20-parzialmente raggiunto; 30-raggiunto come concordato; 40-raggiunto e superato;

IL PUNTEGGIO FINALE E' DATO DALLA SOMMA DEI PUNTEGGI OTTENUTI DIVISO IL NUMERO DEGLI OBIETTIVI OGGETTO DI VALUTAZIONE

Valutazione finale

PERSONALE IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

PARTE II - PERFORMANCE INDIVIDUALE

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)					
1	Competenza 1 (Tecnica) Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali	0	2	4	6	8	10
2	Competenza 2 (aggiornamento) Capacità di mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze specifiche previste	0	2	4	6	8	10
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	0	2	4	6	8	10
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	0	2	4	6	8	10
5	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi	0	2	4	6	8	10
6	Innovazione Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative	0	2	4	6	8	10

Punteggio complessivo :

- (*) Nota: 1 – non ha espresso il comportamento;
 2 – ha parzialmente espresso il comportamento;
 3 – ha espresso il comportamento adeguatamente;
 4 – ha ampiamente espresso il comportamento;
 5 – ha espresso il comportamento in maniera ottimale

RISULTATO COMPLESSIVO

$$\text{Performance complessiva (PC)} = \text{POA (40\%)} + \text{PI(60\%)} = \dots\dots$$

Legenda:

POA = Performance Organizzativa di Area

PI = Performance individuale

DETERMINAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Tabella criteri di attribuzione percentuale retribuzione di risultato in relazione alla valutazione.

Punteggio complessivo valutazione*	Erogazione %
80-100	100 %
60-79	80 %
50-59	50 %
0-49	0 %

* La valutazione per essere ritenuta positiva deve raggiungere la misura minima di 30 punti sulla parte di valutazione individuale e di almeno 20 punti sulla quota di progetto.

SCHEDE CATEGORIE D – C – B

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITÀ
CATEGORIA DI APPARTENENZA: D

Area _____

Servizio _____

Progetto: _____

Dipendente _____

Indicatori di valutazione individuale	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Livello di iniziativa, autonomia, responsabilità	10	_____
Orientamento a collaborazione ed integrazione (interno ed esterno)	10	_____
Arricchimento professionale	10	_____
Orientamento alla soluzione dei problemi ed ai risultati	10	_____
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	10	_____
Apporto effettiva presenza in servizio	10	_____
TOTALE	Punti 60	Punti _____

Indicatori di valutazione	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

TOTALE	Punti 40	Punti _____

TOTALE GENERALE	Punti 100	Punti _____
------------------------	------------------	--------------------

Data _____

Il Responsabile di Area

Per presa visione: Il Dipendente

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITÀ

CATEGORIA DI APPARTENENZA: C

Area _____

Servizio SEDE

Progetto: _____

Dipendente _____

Indicatori di valutazione individuale	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Livello di iniziativa, autonomia, responsabilità	10	_____
Orientamento a collaborazione ed integrazione (interno ed esterno)	10	_____
Arricchimento professionale	10	_____
Orientamento alla soluzione dei problemi ed ai risultati	10	_____
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	10	_____
Apporto effettiva presenza in servizio	10	_____
TOTALE	Punti 60	Punti _____

Indicatori di valutazione	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

TOTALE	Punti 40	Punti _____

TOTALE GENERALE	Punti 100	Punti _____
------------------------	------------------	--------------------

Data _____

Il Responsabile di Area

Per presa visione: Il Dipendente

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITÀ

CATEGORIA DI APPARTENENZA: B

Area _____

Servizio _____

Progetto: _____

Dipendente _____

Indicatori di valutazione individuale	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione ai risultati e livello di iniziativa professionale	8	_____
Arricchimento professionale	8	_____
Rapporti con l'utenza	8	_____
Relazioni con i colleghi	8	_____
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	8	_____
Apporto effettiva presenza in servizio	20	_____
TOTALE	Punti 60	Punti _____

Indicatori di valutazione	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

TOTALE	Punti 40	Punti _____

TOTALE GENERALE	Punti 100	Punti _____
------------------------	------------------	--------------------

Data _____

Il Responsabile di Area

Per presa visione: Il Dipendente

DETERMINAZIONE ATTRIBUZIONE QUOTA DI PRODUTTIVITÀ

Tabella criteri di attribuzione percentuale produttività in relazione alla valutazione.

Punteggio complessivo valutazione*	Erogazione %
80-100	100 %
60-79	80 %
50-59	50 %
0-49	0 %

* La valutazione per essere ritenuta positiva deve raggiungere la misura minima di 30 punti sulla parte di valutazione individuale e di almeno 20 punti sulla quota di progetto.