



**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELLA PROVINCIA DI REGGIO EMILIA**

PRINCIPI GENERALI

Il quadro di riferimento per la valutazione dei risultati delle prestazioni, innovato in particolare modo dal D.Lgs. n.150/2009, prevede che il sistema premiante legato al merito sia direttamente collegato alla performance organizzativa e individuale. E' pertanto opportuno richiamare quanto previsto dal vigente Regolamento per l'Ordinamento Generale degli uffici e dei servizi in relazione a questi due aspetti.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla Provincia di Reggio Emilia, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati della Provincia e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La Provincia misura e valuta la performance con riferimento al suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, con strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, informati a principi di selettività e valorizzazione delle iniziative personali nel riconoscimento degli incentivi.

Sono utilizzate a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, garantendo trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale mediante il sistema di misurazione e valutazione della performance che vede coinvolti nelle varie fasi del ciclo di gestione:

- gli organi amministrativo-politici, nella definizione e assegnazione, sulla base del Bilancio annuale e pluriennale e della Relazione Previsionale e Programmatica, degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, come recepiti nel PEG della Provincia, nonché del collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- i dirigenti di servizio nelle fasi di monitoraggio in corso di esercizio, attivazione di eventuali interventi correttivi, misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale e utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione, nella misurazione e valutazione della performance dell'Ente, di cui definisce le fasi ed i tempi, il coinvolgimento dei soggetti, gli strumenti di valutazione e le relative procedure, nonché nella proposta di valutazione annuale delle figure di vertice e nella attività di rendicontazione.

Sviluppo organizzativo e performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale, il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

La valutazione della performance assume natura di strumento finalizzato:

- al riorientamento dei ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla crescita professionale di dirigenti e responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una definita responsabilizzazione di tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione della performance a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; né riduttivamente la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari, anche se esiste un collegamento con il sistema retributivo.

Il sistema di misurazione e valutazione definito per la Provincia di Reggio Emilia vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente a inizio periodo la performance attesa dalla struttura nel suo complesso (performance organizzativa) e dai singoli dipendenti (performance individuale);
- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato, degli eventuali scostamenti, delle motivazioni e delle criticità;
- un'analisi delle cause legate a tali scostamenti, in un'ottica di problem solving orientato essenzialmente ai fruitori finali dei servizi;
- l'attivazione di un processo di misurazione e valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- la garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di valutazione delle performance.

In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, improntati a semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a se stessa e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione.

E' implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo adattamento del metodo di valutazione, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della mutazione e trasformazione del contesto applicativo.

Elemento importante nel processo di acquisizione di consapevolezza delle potenzialità dello strumento valutativo, è anche l'elemento di individuazione delle possibili aree di miglioramento, da individuarsi per l'anno successivo, e che l'autonomia dei dirigente può interpretare anche in una chiave di autovalutazione.

Obiettivo del sistema è anche quello di individuare le cause della mancata piena adesione del personale ai progetti, al fine di ridurre i casi di disagio individuale o incompatibilità ambientale, cercando ove possibile di reindirizzare le scelte professionali. Si attendono pertanto dal sistema segnali di complessivo miglioramento dell'integrazione dei singoli nella struttura e quindi del livello complessivo delle prestazioni.

Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata sia a livello di centro di responsabilità (servizio, Unità operativa, ecc.) sia a livello di singolo dipendente.

Nel primo caso con l'obiettivo di un sempre più partecipe coinvolgimento di ogni dipendente ai risultati del gruppo di appartenenza, nel secondo con l'intento di apprezzare le qualità espresse dai singoli aumentandone la motivazione.

Le Unità Operative sono le strutture organizzative di base, destinate all'assolvimento di compiti determinati, rientranti in ambiti particolari e definiti della materia propria del Servizio di appartenenza.

I Servizi sono affidati esclusivamente alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale, con responsabilità dell'andamento della struttura organizzativa cui sono preposti e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad esse assegnate.

La dirigenza di vertice, intesa come incarichi di direzione sulle strutture dell'Ente, è identificata nei dirigenti di Servizio, che in taluni casi possono essere supportati dal contributo di dirigenti esperti in alcuni degli ambiti in cui è articolato il servizio stesso.

Nello svolgimento dei compiti e nella gestione delle risorse umane, i dirigenti sono affiancati dai titolari di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità; questi ultimi caratterizzano le proprie prestazioni soprattutto per lo svolgimento di funzioni di contenuto estremamente specialistico.

I riferimenti e i contenuti della performance

Partendo dal presupposto metodologico che non si possa valutare "a priori" un risultato o un impatto di una politica pubblica ma occorra comprendere in che contesto di partenza si è agito, occorre raccogliere diverse informazioni per completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di performance dell'ente.

Innanzitutto vi sono riferimenti esterni all'Ente: il contesto nel quale l'ente opera e più specificatamente, gli interlocutori dell'amministrazione e le relazioni che intrattengono con essa (popolazione, territorio, strutture, organismi, accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata, funzioni esercitate su delega, economia insediata).

La quantità e la qualità degli interlocutori che intervengono nei processi di acquisizione delle risorse, nei processi di progettazione e di erogazione dei servizi (rete pubblico-privato di riferimento); i segmenti di utenza di riferimento, consentono di contestualizzare la performance attesa e conseguita nel contesto territoriale di riferimento.

Ma la performance è condizionata anche dal livello quali-quantitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, da elementi organizzativi e finanziari.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi è importante evidenziare:

- la presenza di processi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura, a partire dall'anno 2009, poi successivamente rivista sempre in un'ottica di snellimento della struttura;
- l'organigramma dell'ente, con articolazioni di notevole complessità all'interno di vari servizi;

- la dotazione di risorse umane complessiva di ente, distinta tra dirigenti, posizioni organizzative/alte professionalità e restante personale, anche in questo caso con sensibili riduzioni nell'ultimo quinquennio.

Anche con riferimento alle risorse finanziarie di PEG (previsione assestata) è utile evidenziarne la destinazione articolata per servizio, spese correnti/in conto capitale, comparandola nell'ambito almeno di un triennio per evidenziarne gli scostamenti.

Tali elementi risultano utili e sono utilizzati in modo particolare dall'Organismo Indipendente di Valutazione per la verifica delle prestazioni dirigenziali.

La performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un ambito organizzativo o ufficio/gruppo di lavoro oppure l'organizzazione nel suo complesso, apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione delle priorità o dei bisogni degli utenti.

La valutazione della performance organizzativa

Il sistema di misurazione della performance organizzativa fa riferimento agli ambiti previsti dall'art.8 del D. Lgs. 150/09 secondo i seguenti macro-ambiti:

- grado di attuazione delle politiche attivate e realizzazione degli obiettivi programmatici, prioritari o strategici attraverso gli interventi messi in campo;
- misurazione dell'adeguatezza delle azioni e dell'effettivo grado di attuazione dei singoli piani e programmi, in relazione alle fasi, ai tempi, agli standard qualitativi e quantitativi;
- monitoraggio degli indicatori e del rispetto delle attese, dei miglioramenti ottenuti nella risposta ai bisogni della collettività;
- efficienza ed efficacia degli strumenti con riferimento all'impiego delle risorse, al contenimento dei costi e all'ottimizzazione dei processi, anche mediante indici finanziari;
- esame comparato dei risultati con riferimento agli anni precedenti o ad altri elementi di confronto significativi.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun progetto o attività.

A ciascun indicatore è associata una soglia stimata intesa quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in itinere e a consuntivo.

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ente o Servizio incide direttamente sulla valutazione della performance individuale dei dirigenti e viene considerata anche al fine di valutare le Posizioni Organizzative e i dipendenti.

Per la dirigenza, il peso attribuito al fattore derivante dall'attività svolta nell'attuazione dei progetti di PEG è motivato dal grado di responsabilità diretta nelle scelte operative, nell'articolazione dei progetti e di tutte le attività di dettaglio finalizzate a raggiungere specifici risultati.

Nella valutazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione, dovrà acquisire tutti gli elementi di carattere qualitativo che possono determinare e motivare anche eventuali scostamenti, prodotti da:

- alto grado di innovatività e flessibilità che occorre attivare in relazioni a realtà contingenti o modifiche degli scenari di intervento;

- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dall'ente (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

Anche alle Posizioni Organizzative/Alte professionalità è affidato un ruolo di primo piano nella realizzazione dei progetti con assunzione di responsabilità specifiche e posizioni di autonomia.

Per il personale dipendente, l'elemento valutativo relativo alla performance esprime il risultato complessivo dei progetti in cui il dipendente sia coinvolto, legato all'apporto individuale fornito, ovvero la partecipazione individuale alla realizzazione di tali progetti.

In particolare oggetto della valutazione sono i risultati ottenuti dai singoli nel periodo di riferimento (che cosa è stato fatto rispetto agli obiettivi – performance organizzativa) e le modalità ed i comportamenti organizzativi (come è stato fatto – performance individuale).

Il tutto finalizzato ad avvicinare i comportamenti tenuti alle prestazioni richieste.

La performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere, richiamando le metodologie attualmente in vigore

I parametri su cui si fonda la valutazione, gli elementi che vengono esaminati e i relativi pesi attribuiti, per dirigenti e posizioni organizzative, descrivono la parte definita dei "comportamenti organizzativi" secondo singoli fattori la somma dei cui punteggi determina la percentuale di risultato complessivamente attribuita.

Per il personale dipendente, la valutazione degli elementi costituenti gli obiettivi individuali determina l'assegnazione alla fascia di merito corrispondente.

La metodologia di valutazione dei Dirigenti

Lo schema di valutazione prende in considerazione due elementi di giudizio: la realizzazione degli obiettivi di PEG (articolato in progetti strategici e di miglioramento, oltre ai progetti continuativi relativi all'attività ordinaria) in quanto contenenti gli obiettivi premianti per l'Ente o il servizio, per complessivi 60 punti; e i comportamenti organizzativi, ovvero le modalità di conseguimento degli obiettivi esaminate in più stretta relazione con gli specifici obiettivi individuali caratterizzanti il ruolo dirigenziale.

In particolare, per i dirigenti di servizio sono individuate due capacità manageriali, sinteticamente ascrivibili alla capacità di gestione delle risorse umane e alla qualità della prestazione, poi articolate in sottoelementi che descrivono i comportamenti attesi, pratici, osservabili e valutabili, per complessivi 40 punti.

I pesi dei singoli progetti e parametri di valutazione sono modificabili da un esercizio all'altro. Qualora non intervenga in fase previsionale l'attribuzione di pesi differenziati, ad ogni singolo parametro è assegnato il medesimo peso, al fine di una maggiore trasparenza nella determinazione del punteggio finale.

La valutazione complessiva viene infatti effettuata moltiplicando il peso relativo attribuito al singolo parametro per il punteggio ottenuto in sede di valutazione, rapportato in termini percentuali.

Il punteggio finale derivante dalla somma dei punteggi relativi dei diversi elementi di valutazione, determina la misura percentuale in centesimi che verrà applicata alla retribuzione di risultato teorica di ciascun dirigente.

I sottoparametri che definiscono l'elemento di valutazione della capacità di gestione delle risorse umane sono individuati nei seguenti fattori:

- direzione: capacità di realizzare un processo di comunicazione/coinvolgimento dei collaboratori su risultati/obiettivi, criticità e priorità. Definire piani d'azione ottimizzando le risorse, verificare periodicamente gli scostamenti e mettere in atto le necessarie azioni correttive;
- valutazione: capacità di utilizzare gli strumenti valutativi nei confronti dei collaboratori e di gestire il processo di valutazione;
- innovazione: capacità di stimolare l'innovazione favorendo la propositività dei collaboratori su interventi a livello tecnologico (sistema informativo), procedurale (eliminazione prassi burocratiche non necessarie) ed organizzativo (analisi e miglioramento del processo);
- formazione/sviluppo: capacità di identificare aree di miglioramento individuali sia sulle competenze che sui comportamenti individuali rispetto al ruolo professionale e formulare proposte coerenti. Capacità di individuare risorse umane con prestazioni eccellenti in grado di crescere all'interno dell'organizzazione.

Mentre la misurazione della qualità della prestazione avviene mediante l'esame di ulteriori elementi:

- organizzazione: sulla base dei risultati attesi dall'Ente, capacità di pianificare e coordinare le attività nel rispetto dei tempi e dell'ottimizzazione delle risorse disponibili (umane e finanziarie). Definire i parametri di valutazione dei risultati attesi ed il loro costante monitoraggio. Assicurare il rispetto dei tempi nella trasmissione di dati/documenti previsti dalle procedure in essere, la loro completezza ed affidabilità;
- innovazione: capacità di individuare opportunità di innovazione di atti/servizi e di innovazione tecnologica/organizzativa/procedurale e di realizzare progetti tesi ad un miglioramento qualitativo e di produttività;
- flessibilità/integrazione: capacità di valutare le urgenze, graduare gli adempimenti in rapporto all'importanza, anche in relazione a "crisi" o emergenze, cambiamenti e eventi che potrebbero avere un impatto mediatico negativo. Capacità di lavorare in gruppo e collaborare con persone di altri enti/servizi, al fine di realizzare progetti o trovare soluzioni a problemi;
- comunicazione: capacità di realizzare un efficace processo di informazione all'interno ed all'esterno della propria unità. Empatia.

L'Organismo Indipendente di Valutazione acquisisce tutti gli elementi necessari a valutare i suddetti fattori, attraverso le risultanze amministrative e contabili della gestione e dalla verifica del raggiungimento degli obiettivi di PEG predisposti dall'Ente. Gli elementi più caratterizzanti la prestazione individuale vengono assunti anche in sede di confronto diretto con i dirigenti o sulla base delle relazioni finali elaborate dai servizi. Ulteriore contributo viene fornito anche dal Segretario Generale.

La proposta di valutazione svolta, viene rimessa, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, al Presidente dell'Ente. La valutazione sintetica finale, determina l'accesso al sistema di incentivazione.

Mentre i dirigenti di servizio misurano gli elementi di valutazione per i dirigenti esperti assegnati ai propri servizi.

A fronte di una valutazione inferiore a 60%, non viene corrisposta alcuna retribuzione di risultato.

Il Dirigente valutato che intenda presentare proprie osservazioni circa l'esito della valutazione, può presentare la propria istanza di riesame in forma scritta, necessariamente motivata e circostanziata, entro quindici giorni, al valutatore.

La Relazione sulla Performance acquisisce le singole relazioni sugli esiti della gestione prodotte dai singoli servizi e viene approvata dalla Giunta.

Lo strumento adottato per la rendicontazione finale degli esiti di valutazione è la scheda di valutazione delle prestazioni dirigenziali:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI – Anno

Dirigente:

Servizio:

a) OBIETTIVI - peso 60 :

PROGETTI PEG

N.	Obiettivi/progetti/attività	PESO	%	PUNTEGGIO

Totale teorico: 60

Totale effettivo:

b) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – peso 40:

b1) GESTIONE DELLE RISORSE UMANE – peso 20

	peso	punteggio
• Direzione
• Valutazione
• Innovazione
• Formazione/Sviluppo

b2) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE – peso 20

	peso	punteggio
• Organizzazione
• Innovazione
• Flessibilità/Integrazione
• Comunicazione

Totale teorico: 40

Totale effettivo:

TOTALE: a+b:

PUNTEGGIO:...../100

Considerazioni/Indicazioni per il miglioramento della prestazione per l'anno successivo:

Data,

Il valutatore

Il Dirigente responsabile per presa visione

Poichè le capacità individuate e misurate devono essere coerenti con quanto richiesto dal ruolo ricoperto, per i dirigenti che non abbiano diretta autonomia nella gestione di risorse, la scheda è adattata come segue:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI – Anno

Dirigente:

Posizione:

a) OBIETTIVI - peso 60 :

PROGETTI PEG

N.	Obiettivi/progetti/attività	PESO	%	PUNTEGGIO

Totale teorico: 60

Totale effettivo:

b) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – peso 40:

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

	peso	punteggio
• Organizzazione
• Innovazione
• Flessibilità/Integrazione
• Comunicazione

Totale teorico: 40

Totale effettivo:

TOTALE: a+b:

PUNTEGGIO:...../100

Considerazioni/Indicazioni per il miglioramento della prestazione per l'anno successivo:

Data,

Il valutatore

Il Dirigente responsabile per presa visione

La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità

Al dipendente con Posizione Organizzativa spetta una retribuzione di risultato, contrattualmente prevista nella misura da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione. L'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla buona valutazione dell'attività del dipendente, ai sensi dell'art. 9 comma 4 del CCNL 31/3/1999.

La valutazione delle prestazioni rese dai titoli di P.O. viene effettuata dai rispettivi dirigenti del Servizio in cui gli stessi sono inseriti.

Il dirigente responsabile della valutazione può chiedere l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ente, il quale, anche al fine di evitare ingiustificate disomogeneità nelle valutazioni attribuite, può essere chiamato a partecipare al coordinamento dei dirigenti per l'esame delle valutazioni connesse al risultato delle posizioni organizzative.

L'esame delle prestazioni rese avviene prendendo in esame i seguenti tre parametri per la valutazione dei risultati :

1. grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati
2. qualità tecnica e relazionale dell'apporto individuale del funzionario
3. capacità di gestire e motivare le risorse umane

a tali parametri viene attribuito uno specifico peso quantificabile come segue:

1. realizzazione dei progetti del PEG, comprendente non solo i piani e le attività ordinarie, ma soprattutto le attività correlate al miglioramento della qualità e quantità dei servizi resi. 60%
2. qualità tecniche e relazionali 20% (40% per posizioni a cui non sono assegnate risorse umane)
3. gestione delle risorse umane 20% (0% per posizioni a cui non sono assegnate risorse umane).

Anche le figure a cui sono stati affidati lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate anche al possesso di determinati titoli di studio o alla iscrizione ad albi professionali, o ruoli particolarmente complessi e delicati che necessitano di competenze elevate e comportano l'esercizio di compiti e funzioni strettamente collegate a obiettivi di risultato anche di tipo organizzativo e di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente e pertanto sono caratterizzate da un grado superiore di autonomia e responsabilità (cd. alte professionalità), è adottato lo strumento valutativo sopra indicato, con gli opportuni adattamenti.

Il modello valutativo è infatti impostato in stretta connessione e analogia con il processo di valutazione delle figure dirigenziali e può coerentemente essere utilizzato anche per posizioni destinatarie di attività altamente specialistiche e professionalizzanti.

Il dirigente valutatore, nell'effettuare la valutazione, previo confronto con l'incaricato di P.O. interessato, inserirà un valore a ciascuno dei tre parametri. Tale valore sarà moltiplicato per il peso del parametro e il totale del risultato per ciascun parametro formerà la percentuale di attribuzione del risultato.

La percentuale espressa in centesimi, risultante dalla valutazione, costituirà la misura da applicarsi al valore teorico della retribuzione di risultato e determinerà il valore economico del premio.

Nel caso di valutazione non positiva o di revoca anticipata dell'incarico, si attuano le procedure previste dal CCNL.

Con l'inserimento di uno spazio con le indicazioni per il miglioramento della prestazione per l'anno successivo, si è voluto sottolineare la particolare valenza del processo di valutazione ai fini dell'acquisizione di maggiore consapevolezza di sé, della tensione al cambiamento e al miglioramento continuo.

Anche per queste figure, l'esito della valutazione viene raccolto in una scheda di sintesi:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DELLE POSIZIONI
ORGANIZZATIVE**

ANNO

Cognome e nome:

U.O.:

Servizio:

PEG/progetti o obiettivi assegnati: Teorico: 60

Consuntivo:

GESTIONE RISORSE UMANE:

Direzione:	5
Valutazione:	5
Formazione/sviluppo:	5
Innovazione:	5
Totale:	20

QUALITA' TECNICHE E RELAZIONALI:

Organizzazione:	4
Innovazione:	4
Flessibilità :	4
Integrazione:	4
Comunicazione:	4
Totale	20

PUNTEGGIO TOTALE/100

Indicazioni per il miglioramento della prestazione per l'anno successivo:

.....

Data,

Il dirigente responsabile

Il titolare della posizione organizzativa

La metodologia di valutazione dei dipendenti

Al risultato complessivo della gestione dell'Ente concorrono tutti i dipendenti, e sono pertanto tutti soggetti al sistema di valutazione.

Costituiscono oggetto di valutazione:

- la partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di struttura o di gruppo (performance organizzativa)
- i comportamenti individuali (performance individuale)

Per il primo parametro, l'entità del premio teorico è determinato in sede di contrattazione integrativa e rapportato alla percentuale di raggiungimento annuale dei risultati. Può essere relativo alla performance del servizio o al risultato complessivo dei progetti in cui il dipendente sia coinvolto. Se la percentuale di raggiungimento degli obiettivi è tra 0 e 94, il risultato sarà attribuito nella misura percentuale corrispondente; se la percentuale di raggiungimento è tra 95 e 100, il risultato sarà pari a 100.

Poiché il reale apporto di ogni singolo dipendente è necessariamente commisurato anche all'effettiva capacità teorica di concorrere alla realizzazione degli obiettivi e alla intensità e continuità della prestazione, la quota di incentivo corrispondente è differenziata per categoria giuridica, rapportata al rapporto orario prestato e decurtata in caso di mancata presenza. Vengono parificate alla presenza in servizio le assenze a tal fine indicate nel CCDI 14/2/2007, limitatamente a quanto compatibili con le disposizioni vigenti.

In caso di prestazione lavorativa svolta per un periodo inferiore a 30 giorni (un rateo mensile) non si riconosce alcun compenso.

Anche il personale a tempo determinato concorre all'attribuzione dell'incentivo di performance se ha prestato attività lavorativa per un totale complessivo di almeno 90 giorni lavorativi nel corso dell'anno.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi viene effettuata da ciascun dirigente di servizio per il proprio personale.

I dirigenti nella predisposizione del P.E.G. si avvalgono anche dei contributi e proposte avanzate dal personale della struttura che viene quindi coinvolto già nelle fasi iniziali. I progetti contenuti nel P.E.G. costituiscono il piano annuale delle attività, presentato dal dirigente a inizio anno ai dipendenti evidenziando le priorità, gli obiettivi del servizio o del gruppo all'interno del servizio. In particolare ciascun progetto deve contenere alcuni elementi essenziali: gli obiettivi da conseguire col progetto medesimo, le attività da svolgere, gli indicatori di risultato e il personale coinvolto che, nel caso partecipi a più progetti, deve conoscere le attese in merito al proprio impegno di lavoro. Sono previsti momenti di verifica in itinere del dirigente con il personale, sullo stato di attuazione dei P.E.G. per adeguarlo ad eventuali scostamenti intervenuti nel periodo; in tali occasioni il lavoratore è messo nelle condizioni di conoscere i fatti che potrebbero portare ad una valutazione non completamente positiva e, quindi, di poter adeguare il proprio lavoro all'obiettivo. Tali momenti possono svolgersi in maniera collettiva o individuale o anche informalmente, nelle occasioni di confronto tra dipendenti e dirigenti.

A fine anno, la relazione conclusiva sui P.E.G. e il rendiconto sui risultati della gestione, sono adottati quale relazioni finale del ciclo di performance e su questa base i dirigenti provvederanno a rendicontare al rispettivo personale gli obiettivi raggiunti.

La valutazione del secondo parametro, relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di ogni dipendente, è espressa in giudizi complessivi che vengono subarticolati come segue:

eccellente	fascia di risultato AA
ottimo	fascia di risultato A
buono	fascia di risultato B
sufficiente	fascia di risultato C
insufficiente	nessun incentivo

In particolare, oggetto della valutazione sono i risultati ottenuti dai singoli dipendenti su obiettivi individuali specificamente individuati dai seguenti fattori:

- competenze;
- puntualità e precisione della prestazione;
- motivazione;
- fase propositiva e innovativa nello svolgimento del proprio lavoro

Tali parametri sono finalizzati a misurare e premiare il merito e l'impegno, la professionalità e serietà espressa nella realizzazione dei progetti; l'adesione ai programmi e alle finalità dell'ente che comportano l'assunzione di responsabilità all'interno delle diverse fasi dei procedimenti; la capacità di essere elementi positivi all'interno dei gruppi di lavoro e di collaborare al buon clima organizzativo; i comportamenti di disponibilità: al cambiamento, a collaborare all'interno della struttura di appartenenza e con le altre entità organizzative dell'Ente, e nei confronti dell'utenza.

Il sistema di valutazione aspira a valorizzare l'apporto individuale e avvicinare i comportamenti tenuti alle prestazioni richieste.

E' cura di ogni dirigente individuare le aree di miglioramento da sviluppare e gli strumenti da utilizzare per una maggiore qualificazione delle prestazioni individuali nei casi in cui la partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo possa essere migliorata.

Tutto il processo di valutazione è articolato in diverse fasi, a partire dallo schema di relazione Previsionale Programmatica resa nota a tutti i dipendenti, e dal momento iniziale di predisposizione del PEG. Il dirigente coinvolge opportunamente, in via diretta o mediante i funzionari responsabili di unità organizzative, il personale interessato, illustrando il contesto di azione del Servizio, gli ambiti di attività ed i risultati attesi, sia relativamente alla struttura che all'apporto individuale. L'apporto individuale atteso in termini quantitativi (percentuale di tempo di lavoro) sarà quantificato preventivamente per ciascun progetto. Subito dopo l'approvazione del PEG il Dirigente responsabile del Servizio convoca una riunione con tutto il personale interessato, finalizzata ad illustrare definitivamente gli obiettivi da perseguire nell'anno in corso, in relazione a quanto definito dal Piano Esecutivo di Gestione e ai relativi piani di lavoro. In tale sede il personale riceve precise indicazioni analitiche degli obiettivi e dei risultati attesi durante l'anno, risultando a quel punto definitiva anche la suddivisione del tempo di lavoro preventivata per ciascun progetto e ciascun dipendente.

A seguito della riunione, il piano dettagliato degli obiettivi da raggiungere individualmente e come unità organizzativa costituisce il quadro di riferimento per il lavoro individuale e/o collettivo. Nella fase di predisposizione e di definizione dei compiti e dei risultati attesi dai singoli e/o dalle unità organizzative, possono venire svolti incontri individuali e/o riunioni per concordare/illustrare gli obiettivi, stabilire tempi, verifiche, parametri e quant'altro sia opportuno per definire in modo preciso e trasparente tutti gli aspetti dei risultati da perseguire e del correlato processo di valutazione.

Nel corso dell'esercizio i dirigenti prendono nota di eventuali specifici episodi dell'attività lavorativa dei singoli che evidenziano caratteristiche distintive dell'apporto individuale sia

in senso positivo che negativo. Le annotazioni non rivestono carattere formale se positive, in quanto gli episodi positivi potranno eventualmente essere valorizzati nell'ambito dell'organizzazione anche come elemento di apprezzamento e stimolo. Qualora le annotazioni riflettano episodi negativi, il dirigente dovrà comunicare direttamente all'interessato le osservazioni in merito agli scostamenti negativi rispetto ai risultati attesi; a seguito della comunicazione il dirigente affronta i problemi con il dipendente interessato per raccogliere le sue valutazioni e individuare le eventuali azioni correttive e/o di supporto.

Il dirigente, in rapporto all'organizzazione ed all'andamento del proprio Servizio, effettuerà riunioni intermedie utili per verificare l'andamento delle prestazioni e l'esigenza di eventuali azioni di aggiustamento o di miglioramento. Tali verifiche intermedie consentiranno al dipendente di formarsi elementi di autovalutazione, utili ai fini del colloquio finale di valutazione.

Al termine dell'esercizio il dirigente compila la scheda individuale di valutazione, individua le eventuali aree di miglioramento e gli strumenti necessari a perseguirlo, assegna la fascia di risultato relativa ed effettua il colloquio di valutazione con ciascun dipendente, al termine del quale entrambi sottoscrivono la scheda di valutazione.

In tale circostanza dovranno essere fornite tutte le informazioni necessarie a chiarire le motivazioni specifiche della valutazione.

Il dirigente, pur restando il responsabile finale della valutazione, per un'analisi più dettagliata delle situazioni dei singoli uffici, può avvalersi della collaborazione dei titolari di Posizioni Organizzative ed eventualmente dei responsabili di Unità Operativa. L'Ente garantisce che la valutazione verrà assicurata nei confronti di tutti i dipendenti, indipendentemente da modifiche organizzative o avvicendamento dei dirigenti preposti.

Per sanare eventuali controversie sull'esito della valutazione, il dipendente, entro quindici giorni, può avanzare richiesta di revisione della valutazione stessa per iscritto al proprio dirigente di servizio e per conoscenza all'Organismo Indipendente di Valutazione, evidenziando i motivi della controversia. Nel tentativo di soluzione della controversia il dipendente può chiedere la collaborazione di un soggetto terzo.

E' comunque fatta salva l'impugnativa nelle forme previste dall'ordinamento vigente.

L'incentivazione economica avverrà sulla base delle fasce di risultato correlate alla valutazione ottenuta.

Ad ogni fascia di risultato è attribuito un valore economico che viene definito e confermato annualmente in sede di contrattazione decentrata sulla base delle risorse disponibili.

Anche per questa quota di performance l'importo teorico assegnato a ciascuna fascia viene proporzionato al rapporto orario e alla presenza del dipendente durante l'anno.

La valutazione delle prestazioni è coerente, come metodologia e tempistica, rispetto al sistema di definizione e valutazione del PEG, alle verifiche economico-contabili e alla rendicontazione della Performance complessiva dell'Ente e dei singoli servizi.

Gli esiti delle valutazioni per servizio e il grado di differenziazione delle valutazioni, sono rendicontate all'Organismo Indipendente di Valutazione, che può essere chiamato a partecipare al coordinamento dei dirigenti per l'esame delle valutazioni connesse al risultato della performance dei dipendenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, infine, ne attesta i risultati, validando gli esiti del ciclo di gestione della performance espressi nella relazione conclusiva annuale.

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi e allo svolgimento delle attività viene rilevato con la seguente scheda:

Scheda di valutazione della performance organizzativa e individuale per l'anno

Servizio	
U.O.	
Partecipante, nome e cognome	profilo professionale/categoria
Date degli incontri di verifica intermedi	

Fattori di valutazione:

1. **Obiettivi di struttura o di gruppo (PEG)**

Il premio teorico è determinato dalla contrattazione integrativa e rapportato alla percentuale di raggiungimento annuale dei risultati. Può essere relativo alla performance del servizio o al risultato complessivo dei progetti in cui il dipendente sia coinvolto. Se la percentuale di raggiungimento degli obiettivi è tra 0 e 94, il risultato sarà attribuito nella misura percentuale corrispondente; se la percentuale di raggiungimento è tra 95 e 100, il risultato sarà pari a 100.

Progetti di PEG		% Risultato raggiunto
	<input type="checkbox"/>	

2. **Obiettivi individuali**

Tenendo conto:

- **delle competenze;**
- **della puntualità e precisione della prestazione;**
- **della motivazione;**
- **della fase propositiva e innovativa nello svolgimento del proprio lavoro**

la valutazione assegnata è la seguente:

eccellente (punti da 91 a 100)	<input type="checkbox"/>	Fascia di risultato AA
Ottimo (punti da 81 a 90)	<input type="checkbox"/>	Fascia di risultato A
Buono (punti da 71 a 80)	<input type="checkbox"/>	Fascia di risultato B
Sufficiente (punti da 60 a 70)	<input type="checkbox"/>	Fascia di risultato C
Insufficiente	<input type="checkbox"/>	Nessun incentivo

Aree di miglioramento per l'anno successivo:

.....

.....

.....

.....

.....

Data della valutazione finale, _____

il dirigente responsabile

il dipendente

Regolamentazione del cumulo di incentivi

In sede di adozione del regolamento che disciplina la ripartizione del fondo costituito ai sensi dell'art. 92, del D.Lgs. 12/04/2006, n. 163 (cd. incentivi alla progettazione), l'Ente ha disciplinato le modalità e la misura di coesistenza con gli incentivi di performance.

In relazione all'ammontare dell'incentivo da corrispondere annualmente al singolo dipendente in base alla legge speciale, si procede ad una progressiva riduzione del compenso relativo alla performance organizzativa, come di seguito indicato:

a) importo incentivo fino a € 2.500,00: nessuna riduzione;

b) importo incentivo oltre € 2.500,00 e fino a € 7500,00: riduzione del compenso di performance organizzativa secondo la seguente espressione:

$$p = 100 \times (K - 2.500) / 5.000$$

dove

p = percentuale di riduzione

K = importo incentivo al netto degli oneri riflessi

c) importo incentivo oltre € 7.500,00: nessun compenso per performance organizzativa.

La stessa modalità di riduzione viene applicata sul 50% dell'indennità di risultato per i titolari di posizioni organizzative.

Miglioramento progressivo del Sistema

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha visto una prima fase sperimentale di applicazione necessaria a combinare la decisa valenza innovativa della valorizzazione del merito con le specifiche caratteristiche del concreto ambito e periodo di riferimento.

Negli anni trascorsi sono stati evidenziate criticità e talvolta assunte proposte migliorative rispetto alla metodologia utilizzata.

In particolare, si è ribadito l'assunto che ogni dipendente debba ottenere la valutazione del proprio apporto individuale, indipendentemente dal proprio inquadramento e dalle mansioni svolte, e che, conseguentemente, le valutazioni corrispondenti alle fasce denotanti il massimo livello, non possano essere precluse ad alcuno o essere condizionate da requisiti che per loro natura siano posseduti solo da alcuni dipendenti.

Per migliorare la metodologia adottata si è operato sulla formazione dei valutatori, sul perfezionamento dello strumento di rilevazione, sull'attivazione di percorsi virtuosi per i dirigenti responsabili delle valutazioni, coinvolti in azioni di coordinamento e di sensibilizzazione sui tempi e le forme delle verifiche intermedie e finali; infine si è introdotta la possibilità, affidata all'autonomia dei dirigenti, di sollecitare forme di autovalutazione dei dipendenti in previsione dei colloqui finali e di indicazione degli eventuali supporti formativi utili alla crescita professionale del dipendente nelle aree di miglioramento individuate.

Si proseguirà pertanto il percorso avviato, allo scopo di migliorare ulteriormente le modalità attuative del processo di valutazione, condividendo la certezza della capacità dello strumento di contribuire al miglioramento dei servizi resi alla collettività e all'efficienza ed efficacia dei comportamenti organizzativi delle risorse umane.