



Provincia di Perugia
Servizio Studi Organizzazione e Programmazione
Ufficio Organizzazione

Sistema di valutazione delle performance

***Metodologia di valutazione delle performance dell'area
delle posizioni organizzative***

Allegato alla deliberazione di Giunta provinciale n. 670 del 30/12/2010

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PROVINCIA DI PERUGIA

Introduzione

Misurare è diventata ormai la regola imperativa della pubblica amministrazione italiana, da intendersi però non come mero adempimento della riforma del pubblico impiego voluta dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, ma come elemento fondante del passaggio dalla cultura dell'adempimento alla cultura del risultato che possa proiettare la competitività del sistema italiano ai livelli europei.

Misurare, quindi, in una prospettiva organizzativa ampia. E di conseguenza valutare per ricostruire il senso dell'agire amministrativo.

Il tema della misurazione è centrale nelle policy di governo dell'Ente locale in quanto costituisce il presupposto oggettivo per una valutazione delle prestazioni che possa valorizzare le competenze e il merito. Un processo, questo, che ha molteplici interlocutori e che è anche una leva motivazionale importante se usata come mezzo per far riflettere le persone sul senso del proprio lavoro e sul contributo individuale alla qualità della vita sul territorio.

Strumenti per premiare il merito

Gli strumenti previsti dal decreto legislativo 150/2009 per premiare il merito e innescare un circuito virtuoso fra i singoli dipendenti e fra le unità organizzative, tendente a raggiungere le migliori performance sugli obiettivi assegnati e a ottimizzare i servizi resi – alla collettività o alle altre strutture dell'Ente – sono, tra gli altri, i seguenti:

- bonus annuale delle eccellenze, destinato a remunerare non più del cinque per cento dei dipendenti e dirigenti che si sono collocati nella fascia di eccellenza della rispettiva graduatoria;
- premio annuale per l'innovazione, assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento, avente un elevato impatto sulla performance organizzativa della singola unità o dell'intero Ente.

Per tali strumenti, si rimanda alla contrattazione nazionale e decentrata che dovrà stabilire quantità e modalità di erogazione.

Ciclo di gestione della performance e ciclo di programmazione

La performance costituisce il contributo, sia in termini di risultato che di modalità di raggiungimento del risultato stesso, apportato alla realizzazione delle finalità strategiche dell'Ente e all'attuazione della propria mission istituzionale.

La performance organizzativa fa quindi riferimento all'intera Provincia o a specifiche unità organizzative, mentre la performance individuale rappresenta il contributo del singolo individuo.

Il ciclo di gestione della performance si inserisce nell'ambito della programmazione finanziaria, di bilancio e di assegnazione degli obiettivi ai responsabili di struttura e si sviluppa in modo coerente nei contenuti e nei tempi con il sistema di valutazione e controllo strategico e con il controllo interno di gestione.

Il Bilancio, la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e il Piano esecutivo di gestione (PEG) sono alla base del ciclo della performance, che è esplicitato nel Piano delle Performance, che rappresenta il collegamento degli obiettivi con i processi dell'Ente e le relative responsabilità o partecipazione ad un progetto.

Sulla base di tali documenti il PEG assegna ai singoli Centri di responsabilità, su base annuale, progetti e obiettivi, costituendo il punto di riferimento per la valutazione della performance organizzativa delle singoli Servizi, Aree e Settori.

Ciascun Dirigente di Servizio, Area o Settore, ai fini della valutazione della performance individuale dei dipendenti, assegna ai propri dipendenti singole fasi o frazioni degli obiettivi di PEG, specificando anche le modalità di raggiungimento, gli aspetti sui quali verterà successivamente la valutazione e l'attribuzione del punteggio per ciascuno step di raggiungimento dell'obiettivo.

La gestione si svolge applicando il sistema di controllo di gestione vigente e prevede report periodici per stati di avanzamento e un report finale, riepilogativo dell'intero esercizio.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il processo di valutazione dei titolari di posizione organizzativa e dei titolari di posizione individuale ripercorre le tappe fondamentali della valutazione dei dirigenti ed è così articolato:

TEMPI	FASI	SOGGETTI COINVOLTI
	Definizione della metodologia applicativa di valutazione dei risultati	Servizio Studi Organizzazione e Programmazione, Organismo Indipendente di Valutazione e Giunta
Entro 60 giorni dall'approvazione del Peg	Negoziazione degli obiettivi oggetto della valutazione con il Dirigente di riferimento, in collegamento con i progetti del Piano Esecutivo di Gestione e definizione dei relativi indicatori di risultato	Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa e di Posizione Individuale
Ogni 3 mesi	Verifica dell'andamento dei progetti e della raggiungibilità degli obiettivi, con eventuale ridefinizione degli stessi	Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa e di Posizione Individuale
Fine anno	Illustrazione dei report del controllo di gestione in relazione all'andamento degli obiettivi assegnati, con verifica della scheda di commento valutazione dei titolari di posizione organizzativa e individuale	Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa e di Posizione Individuale
	Proposta di scheda di valutazione per ciascuna posizione organizzativa e individuale	Dirigenti
Entro il 30 marzo di ciascun anno	Trasmissione proposta di valutazione all'Organismo Indipendente di Valutazione	Dirigenti
	Incontro eventuale (su richiesta dei titolari di posizione organizzativa e individuale o dell'Organismo) con i valutati per il contraddittorio	Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa e di Posizione Individuale, Organismo Indipendente di Valutazione,
	Definizione della scheda definitiva di valutazione	Organismo Indipendente di Valutazione
	Stesura della graduatoria e collocamento nelle fasce retributive	Organismo Indipendente di Valutazione

I criteri della valutazione

a) Le macro aree della valutazione

Le macro aree rispetto alle quali applicare il sistema di valutazione delle posizioni organizzative e delle posizioni individuali sono relative a:

1. risultato di gestione
2. capacità direzionale.

Come per i dirigenti, alla prima macro area di valutazione (risultato di gestione) sarà assegnato un peso pari al 60%, mentre alla capacità direzionale verrà attribuito il restante 40%. Le schede costituiscono lo strumento fondamentale attraverso cui il dirigente, titolare della funzione di valutazione, gestisce il processo e i parametri della valutazione stessa.

Il processo della valutazione

Ciascun dirigente concorda con i responsabili di ufficio con i titolari di posizione individuale gli obiettivi che possono costituire da una o più fasi dei propri o da una parte degli stessi: gli obiettivi degli Uffici sono strettamente correlati agli obiettivi della struttura dirigenziale di cui fa parte, descritti nel Piano Esecutivo di Gestione ed esplicitati nella scheda A per la loro individuazione e valore, e nella scheda A.1, per quanto riguarda la preventiva definizione degli stadi di avanzamento.

A questo punto risulta evidente la necessità di attivazione di un circuito virtuoso di tipo collaborativi fra i diversi livelli di responsabilità (dirigente e responsabile di ufficio) e con il personale addetto; per questo il responsabile di ufficio dovrà coinvolgere i propri collaboratori – distinguendo per categoria come meglio esplicitato nell'apposita metodologia di valutazione - negli obiettivi attribuiti all'ufficio ed esplicitare quelle che sono le attese, sia in termini di attività che di comportamenti, nei loro confronti ed i parametri rispetto ai quali sarà effettuata la valutazione delle prestazioni.

In particolare, le schede utilizzate per la valutazione delle prestazioni dirigenziali sono le stesse di quelle per le posizioni organizzative e individuali.

Scheda A:
Scheda obiettivi gestionali
 (esempio di compilazione)

DESCRIZIONE (a)	VALORE OBIETTIVO (b)	PARTECIPAZIONE INDIVIDUALE (%) (c)	INDICATORI DI RISULTATO ATTESO (d)	RISULTATO CONSEGUITO (e)	TOTALE (VALORE X RISULTATO) (f)
1. Obiettivo B. 1 <i>(indicare il relativo progetto Peg)</i>	5		Indicatore a	A	5
2. Obiettivo B. 2	20		Indicatore b	C	8
3. Obiettivo B. 3	20		Indicatore c	B	16
5. Obiettivo A. 5	60	25%	Indicatore e	D	4,5
Totale potenziale	60				
VALUTAZIONE COMPLESSIVA PARTE A				__33,5__	33,5

Legenda:

A: obiettivo pienamente raggiunto. Comporta una valutazione pari al 100% del peso attribuito all'obiettivo stesso

B: obiettivo non pienamente raggiunto. Comporta una valutazione dal 70 al 90% del peso attribuito

C: obiettivo parzialmente raggiunto. Comporta una valutazione dal 40 al 60% del peso attribuito

D: obiettivo non raggiunto. Comporta una valutazione dal 10 al 30% del peso attribuito

E: obiettivo non perseguito. Non comporta attribuzione di punteggio.

Nella scheda sottostante sono indicate, al momento dell'attribuzione degli obiettivi, anche le fasi o attività corrispondenti alle diverse fasce di realizzazione.

Scheda A. 1: Dettaglio delle fasi di realizzazioni obiettivi

DESCRIZIONE OBIETTIVO	FASI	FASCIA DI REALIZZAZIONE	DESCRIZIONE RISULTATI
Obiettivo B. 1	ES: Approvazione progetto di dettaglio per la realizzazione di	A	
	ES: Scelta del contraente per la	B	
	C	
	D	
Obiettivo B. 2	A	
	B	
	C	
	D	

In questo modo si tende a creare uno spirito di squadra in cui ciascuno deve avere chiaro ed essere quindi responsabilizzato su quelli che sono gli obiettivi dell'unità organizzativa e come egli stesso dovrà contribuire.

Durante il corso dell'anno deve mantenersi un dialogo costante fra il titolare di posizione organizzativa e il dirigente, che deve tempestivamente essere informato di quelle che sono le criticità incontrate che possono ostacolare o ritardare l'obiettivo, e deve essere formalizzata una verifica trimestrale con eventuale rimodulazione degli obiettivi o delle risorse assegnate.

Alla fine dell'anno il dirigente, sulla base delle risultanze dei report del controllo di gestione che esprimono la misurazione dell'indicatore individuato, compila la colonna relativa al risultato conseguito con l'indicazione del relativo punteggio, invitando il titolare di posizione organizzativa a produrre una sintetica relazione, seguendo la traccia della scheda B, a commento dei risultati ottenuti.

Il dirigente compila inoltre la scheda relativa alla valutazione delle competenze, capacità e comportamenti

Scheda C: Competenze, capacità e comportamenti organizzativi**Criteri per i Responsabili di Ufficio**

FATTORE	DESCRIZIONE
1. Capacità di programmare	- Capacità di elaborazione e sviluppare dei programmi operativi e piani di lavoro.
2. Capacità di proposta e innovazione	- Capacità di elaborare proposte progettuali per introdurre miglioramenti e innovazioni strategiche nelle materie di competenza. - Capacità di analizzare norme e regole in modo costruttivo. - Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento nell'operatività quotidiana.
3. Orientamento ai risultati	- Concretezza nel condurre il lavoro proprio e gli obiettivi assegnati. - Capacità di comunicare i risultati ottenuti.
4. Gestione e valorizzazione collaboratori	- Capacità di differenziare le attribuzioni e la proposta di valutazione dei collaboratori in funzioni della categoria di appartenenza e attenzione allo sviluppo dei collaboratori. - Capacità di coinvolgere e delegare.
5. Capacità relazionali	- Capacità di stabilire e mantenere rapporti professionali efficaci, dimostrando empatia e capacità di ascolto. - Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali. - Capacità di contribuire ad attività e lavori di gruppo. - Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione.

Il potenziale associato alla valutazione di competenze, capacità e comportamenti, anche per le posizioni organizzative e individuali, è pari a 40 punti..

In sede di valutazione, sarà attribuito un punteggio per ogni fattore, su una scala da 1 a 5 (cinque fattori con valutazione fino a 8 punti per ciascuno, per un totale massimo di 40 punti)

COMPETENZE DISTINTIVE DIRIGENTI DI SERVIZIO	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE				
1. Capacità di programmare	<i>(descrivere le motivazioni della valutazione in base agli elementi)</i>	2	4	6	7	8
3. Capacità di innovazione		2	4	6	7	8
4. Orientamento ai risultati		2	4	6	7	8
5. Gestione e valorizzazione collaboratori		2	4	6	7	8
6. Capacità relazionali		2	4	6	7	8
TOTALE VALUTAZIONE (punti)						

Legenda:

- 1 Non adeguato al ruolo
- 2 Non sufficientemente adeguato al ruolo
- 3 Adeguato al ruolo
- 4 Pienamente adeguato al ruolo
- 5 Eccellente/eccezionale, supera le aspettative del ruolo.

Dopo il colloquio di accettazione della valutazione della posizione organizzativa il dirigente trasmette tutte le schede di sua competenza all'OIV, il quale dovrà poi stilare una graduatoria generale di tutte le posizioni organizzative dell'Ente, con il supporto del Servizio Studi Organizzazione e Programmazione.

In ogni caso ciascun dirigente è tenuto a differenziare le valutazioni dei propri collaboratori e in ogni Area e Settore le valutazioni delle posizioni organizzative e delle posizioni individuali devono essere tali da riflettere, in maniera percentuale, l'articolazione della graduatoria generale.

In caso di mancata accettazione della valutazione da parte del responsabile di Ufficio il dirigente trasmette in ogni caso le schede all'OIV, accompagnandole con una propria nota di motivazione alla valutazione stessa. L'OIV in questo caso, esaminata la nota del dirigente e la relazione del responsabile di Ufficio, dovrà definire la valutazione, anche convocando i soggetti interessati per un contraddittorio.

Il valore della retribuzione di risultato del personale inserito nell'area delle posizioni organizzative, corrisponde ad una frazione del valore economico della retribuzione di posizione di ogni posizione organizzativa o individuale, calcolato ogni anno sulla base delle risorse disponibili.

Al fine della distribuzione della retribuzione di risultato, al termine del percorso di valutazione verrà stilata una graduatoria della valutazioni individuali riportate, sulla base del livello di performance risultante dalla somma dei punteggi come sopra stabiliti riferiti a ciascuna della macro aree di valutazione individuate.

Nella tabella sottostante è riportata l'articolazione delle fasce di merito della graduatoria del personale inserito nell'area delle posizioni organizzative e la corrispondente percentuale delle risorse a disposizione.

I casi di eguaglianza di punteggio complessivo riportato vengono risolti dando la precedenza in graduatoria a chi ha riportato il punteggio più elevato nella scheda relativa agli obiettivi gestionali (Scheda A)

Nel caso di ulteriore parità viene collocato nella posizione più alta in graduatoria il responsabile di posizione organizzativa che ha la maggiore età anagrafica.

FASCE DI MERITO		RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Fascia di eccellenza	25% delle posizioni organizzative e delle posizioni individuali con punteggio più elevato	35 %
Fascia di merito alta	35% delle posizioni organizzative e delle posizioni individuali con punteggio con il punteggio alto.	35 %
Fascia di merito mediana	22% delle posizioni organizzative e delle posizioni individuali con punteggio con il punteggio intermedio.	18 %
Fascia di merito bassa	18% delle posizioni organizzative e delle posizioni individuali con punteggio più basso.	12 %