



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA 2007-2013 - ASSE E

Progetto Performance PA Ambito B - Linea 2

Modelli e strumenti per il miglioramento dei processi di gestione del personale

Seminario
Il sistema di misurazione e valutazione della performance nel Comune di
BORGIA
09 Dicembre 2013

Incontro con il Personale

Angelo Maria Savazzi
Consulente Formez

Metodo di lavoro

- 3 laboratori, 11 partecipanti
- incontri laboratoriali presso gli Enti aderenti: confronto con Sindaco, segretario generale e responsabili di area/settore
- ricognizione documentale
- analisi delle criticità
- bozze regolamento



Allineamento concettuale

Il ciclo di gestione della performance è un adempimento o una necessità

Organi di indirizzo politico: orientare le politiche

Dirigenti: orientare la gestione in modo efficiente ed efficace

Cittadini e portatori di interesse: rendere conto dei risultati e delle criticità

Allineamento concettuale

Il ruolo del dirigente e il potere valutativo

Quanto tempo viene dedicato alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa e degli obiettivi individuali dei collaboratori?

Quanto tempo viene dedicato al monitoraggio infrannuale e alla rimodulazione degli obiettivi?

Quanto tempo viene dedicato alla valutazione annuale?

Il miglior assetto normativo e metodologico non può sostituirsi al tempo dedicato all'assegnazione degli obiettivi, al monitoraggio e alla valutazione. Il dirigente che non fa questo non orienta l'azione dei collaboratori e, quindi, non fa il dirigente



Aspetti sviluppati

Tattamento dei comportamenti che la legge considera rilevanti ai fini della misurazione della performance individuale

CHI valuta i comportamenti

QUANDO

QUALI COMPORTAMENTI

QUALI EFFETTI SULLA VALUTAZIONE



Aspetti sviluppati

Obiettivi ----- Risultati (misurazione) ----- Valutazione --- Premialità

Cosa succede se il bilancio viene approvato a Novembre?

Possiamo considerare legittimo valutare la performance ed erogare gli incentivi e i premi in base ad obiettivi assegnati a Novembre?

Non possiamo aspettare: gli enti approvano un piano della performance stralcio entro febbraio che, se necessario, viene rimodulato dopo l'approvazione del bilancio



Aspetti sviluppati

Performance di Ente --- Performance di Unità organizzativa --- Performance individuale

Coerenza tra i diversi livelli di misurazione della performance

La performance (negativa o positiva) di Ente influenza la performance individuale

La performance (negativa o positiva) dell'Unità organizzativa di appartenenza influenza la performance individuale

Aspetti sviluppati

Strutturazione del processo di valutazione

E' necessario e utile il colloquio valutativo? Previsto come obbligatorio nel caso di attivazione della procedura di conciliazione, come eventuale nella generalità dei casi

E' necessaria la relazione del valutando? E' sempre possibile presentare una relazione utile ai fini della valutazione individuale. Lo schema della relazione è parte integrante dei regolamenti

Quale è il rapporto tra la Relazione sulla performance e la valutazione individuale: è possibile procedere con la valutazione individuale in assenza della Relazione?

Aspetti sviluppati

Strutturazione del processo di valutazione

Il sistema di valutazione come strumento per orientare i risultati, i comportamenti e le competenze

La **polverizzazione** degli elementi di valutazione è stata considerata una criticità che è stata affrontata

Il potere valutativo è connaturato con il ruolo di dirigente: è una leva importante che se non utilizzata o utilizzata male rischia di vanificare anche il potere di direzione e di organizzazione. La polverizzazione degli elementi valutativi non consente il corretto utilizzo del potere valutativo.



Aspetti sviluppati

Aspetti qualificanti del sistema di misurazione

- Significatività delle misure
- stabilità delle misure
- confrontabilità
- credibilità

Comune di Borgia

Il regolamento precedente: punti di forza

- ✓ Presenza di un regolamento di disciplina della performance e della premialità
- ✓ Il regolamento è ben strutturato e contiene alcune importanti particolarità
- ✓ La struttura del piano della performance 2011 consente di individuare obiettivi strategici e operativi con annesso un sistema di indicatori che appaiono rispettosi dei requisiti previsti dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009 e dall'art.10 sulla struttura del piano
- ✓ Il piano della performance individua indicatori per la misurazione della performance generale di ente
- ✓ Il regolamento prevede la misurazione della performance organizzativa di ente e delle singole unità organizzative
- ✓ Il regolamento introduce una interessante modalità di valutazione “degli standard di conduzione dell'attività ordinaria”(rispetto dei termini procedurali e rispetto degli standard quali-quantitativi dei servizi)
- ✓ Il regolamento stabilisce che la mancata approvazione della relazione sulla performance è condizione ostativa per l'erogazione delle indennità di risultato e della produttività

Comune di Borgia

Il regolamento precedente: punti di debolezza

- Trasparenza: sul sito sono disponibili il piano della performance e il peg 2011. Manca il 2012 e manca la relazione sulla performance
- Il regolamento contiene un'anomalia sui termini in quanto il nucleo predispone la relazione sulla performance entro il 30 aprile
- Il regolamento **non stabilisce quale comportamento l'amministrazione debba tenere nella ipotesi di spostamento della data di approvazione del bilancio**
- Il regolamento non stabilisce quale effetto debba avere sulla valutazione individuale la performance generale dell'Ente e delle Unità organizzative
- Il regolamento non contiene le schede di assegnazione degli obiettivi, le schede relazione e le schede di valutazione. Non indica con quale strumento debbano essere adottate
- Piano della performance-PEG:
 - Non viene stabilito alcun legame con gli ambiti di misurazione della performance organizzativa, previsti dal d.lgs. 150/2009
 - Sarebbe opportuno precisare meglio la stretta integrazione tra i due documenti
- Le procedure di conciliazione, pure previste dal regolamento, andrebbero ridefinite nei tempi. Non è stabilito entro quanto i valutatori devono pronunciarsi sull'istanza di revisione
- Gli istituti premiali non sono disciplinati



Piano delle performance

Art. 10 del Regolamento approvato con D.G. n. 106/2013

- Il **Piano Esecutivo di Gestione** approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'ente.
- In coerenza con il piano della performance sono sviluppati annualmente gli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa e del restante personale.
- Nel caso in cui il termine per l'approvazione del bilancio di previsione previsto dall'art. 151, primo comma del d.lgs. 267/2000 venga differito, la Giunta comunale approva un piano della performance stralcio che viene rimodulato successivamente all'approvazione del bilancio, qualora sussistano le condizioni.
- La mancata adozione del Piano della performance costituisce condizione ostativa all'erogazione di premi e incentivi a qualsiasi titolo e in relazione ad ogni tipologia di incarico.



Relazione sulla performance

Art. 11 del Regolamento approvato con D.G. n. 106/2013

- Il Comune redige annualmente un documento, da sottoporre all'**approvazione** della Giunta comunale, e alla **validazione** da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 30 giugno, denominato **Relazione sulla performance**.
- La Relazione sulla performance viene elaborata dalla **struttura tecnica di supporto all'OIV** in base ai dati di monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi.
- La Relazione sulla performance fornisce:
 - ✓ per ogni settore un indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di competenza;
 - ✓ per ogni obiettivo strategico un indicatore sintetico del grado di raggiungimento in base agli indicatori di impatto
- ✓ In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e di ogni altra forma di incentivo o premio.



I soggetti

Art. 13 del Regolamento approvato con D.G. n. 107/2013

- La funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa è svolta dal **Nucleo di Valutazione**, con il supporto delle strutture tecniche preposte al Ciclo di gestione della performance;
- Il **Nucleo di Valutazione** formula al Sindaco la proposta di valutazione del Segretario Generale;
- Il **Nucleo di Valutazione** valuta i titolari di posizione organizzativa.
- Il **Nucleo di Valutazione** valuta altresì il personale con specifici incarichi di responsabilità.
- I titolari di posizione organizzativa valutano il personale assegnato alla struttura di competenza.
- Elementi di dettaglio condivisi da parte dei valutatori per evitare elementi di discriminazione.



Il processo valutativo

Le fasi della valutazione

Assegnazione obiettivi : In questa fase al valutato possono essere attribuiti ulteriori obiettivi individuali, con l'utilizzo delle schede di cui all'allegato 2, ponderati con un opportuno sistema di pesatura in relazione alla strategicità e complessità degli stessi. La scheda di assegnazione degli obiettivi è controfirmata per presa visione dal valutato.

Consuntivazione: Questa fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva.

Colloquio valutativo : Il valutatore, se lo ritiene necessario, può effettuare un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella scheda, le eventuali osservazioni

Valutazione finale: stesura finale della scheda di valutazione, la trasmissione al valutato e al responsabile dell'unità organizzativa preposta alla gestione delle risorse umane. La scheda di valutazione è controfirmata per presa visione dal valutato. La mancata controfirma della scheda corrisponde a valutazione negativa per l'anno di riferimento.



Il processo valutativo

Le fasi della valutazione: consuntivazione

Questa fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva.

In particolare nella relazione i valutandi forniscono ogni elemento utile per motivare le ragioni dei risultati ottenuti dalla struttura di appartenenza e ogni elemento utile per la valutazione individuale;

- ogni elemento utile per la misurazione oggettiva degli obiettivi individuali e per motivare le ragioni dei risultati ottenuti;
- ogni elemento utile per la valutazione degli ulteriori fattori di valutazione e degli elementi di dettaglio in cui si struttura.



Il processo valutativo Tempi della valutazione

Assegnazione obiettivi : entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento.

Consuntivazione: entro 30 giorni dall'approvazione della Relazione sulla performance.

Colloquio valutativo : Il valutatore, se lo ritiene necessario, può effettuare un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella scheda, le eventuali osservazioni

Valutazione finale: entro 60 giorni dall'approvazione della Relazione sulla performance.

I fattori valutativi

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO PER FASCIA D	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20	10	10
1b Obiettivi individuali (*)	10	10	-
2 Performance generale dell'Ente	10	10	10
3 Competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi	60	70	80
Totale	100	100	100



Livelli premiali

Livelli	Min-Max	Premio
Primo livello premialità (o dell'eccellenza)	91-100	1,875
Secondo livello premialità (o della distinzione)	81-90	1,5
Terzo livello premialità (o dell'adeguatezza)	61-.80	1
Quarto livello premialità (o della prestazione inadeguata)	0.60	0



Elementi per il calcolo del premio

- a) **Importo totale a disposizione per trattamento accessorio legato alla performance individuale**
- b) **Retribuzione tabellare per categoria di inquadramento**
- c) **Numero dipendenti per categoria e per livello premiale**
- d) **Calcolo numero di quote per categoria e per livello premiale**
(numero dipendenti nel livello premiale * fattore correttivo legato alla differenza retributiva * fattore correttivo legato al livello premiale)
- a) **Calcolo del premio base (importo totale disponibile/numero di quote)**
- b) **Calcolo del premio per categoria e livello premiali**

Livelli premiali

Categoria	Terzo livello 61-80	Secondo livello 81-90	Primo livello 91-100
A	Premio base	Premio base * 1,5	Premio Base * 1,875
B-C-D	Premio base * il tasso di incremento della retribuzione base	Premio base * 1,5 * tasso di incremento della retribuzione base	Premio base * 1,875 * tasso di incremento della retribuzione base

Categoria	Terzo livello 61-80	Secondo livello 81-90	Primo livello 91-100
A	100	150	187,5
B	100* (17.000/16.000) Tasso di incremento retribuzione base = 1,0625	150*1,0625	187,5 * 1,0625

Performance organizzativa

- un **indicatore sintetico** del grado di attuazione degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di riferimento
- nell'ambito degli obiettivi del PEG vengono individuati al massimo **tre obiettivi rilevanti** ai fini della performance organizzativa con relativi indicatori
- per ogni obiettivo di performance verranno individuati al massimo **tre indicatori di risultato** con relativi target
- obiettivi e indicatori devono essere pesati e devono essere correlati ad indicatori e target monitorabili e verificabili; in assenza di pesatura si intendono equivalenti
- gli obiettivi devono essere conformi all'art. 5 del d.lgs. 150/2009 e del corrispondente articolo del regolamento comunale

Obiettivi individuali

- Per "obiettivi individuali" si intendono specifici obiettivi individualmente assegnati e formalmente attribuiti.
- Gli obiettivi devono essere in linea con le caratteristiche previste dall'art. 12 del regolamento ed essere corredati da specifici indicatori/target
- Se non presenti il peso della performance organizzativa includerà quello degli obiettivi individuali
- Le regole di dettaglio del sistema di misurazione e le linee guida metodologiche stabiliscono il numero massimo di obiettivi individuali.

Performance generale di Ente

- La performance generale di Ente rappresenta, in assenza di ulteriori indicazioni, contenute nelle regole di dettaglio del Sistema di misurazione e valutazione adottato ai sensi dell'art.4 o nel Piano della performance, il grado di attuazione di tutti gli obiettivi strategici
- Il Piano della performance può prevedere che sia misurata attraverso specifici indicatori di impatto in grado di
 - rappresentare la reputazione dell'Ente verso l'esterno
 - e/o l'efficacia delle politiche pubbliche

Competenze e comportamenti professionali e organizzativi Personale del comparto

Elementi di dettaglio fino ad un massimo di tre:

- Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali
- Abilità tecnico-operativa acquisita
- Crescita delle competenze
- Capacità propositiva
- Capacità attuativa
- Grado di autonomia operativa
- Capacità di reporting
- Capacità di lavorare in gruppo
- Flessibilità
- Capacità di relazione
- Adattabilità al contesto lavorativo

Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

Personale del comparto

Elementi di dettaglio	Descrizione
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali
Abilità tecnico-operativa acquisita	Capacità di sviluppare conoscenze e abilità tecniche connesse al proprio profilo professionale ed ai compiti assegnati
Crescita delle competenze	Formazione specifica in relazione al proprio profilo professionale ed in relazione ai compiti assegnati
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)



Relazione del valutando

I valutandi possono predisporre un'apposita relazione nella quale indicano, per ciascun fattore di valutazione, ogni elemento utile ai fini della valutazione e le ragioni degli eventuali scostamenti.

Scheda di valutazione finale

Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione.

- per ogni fattore di valutazione ed eventuali elementi di dettaglio deve restituire un punteggio in centesimi e la sintetica motivazione di detto punteggio;
- la totalizzazione espressa in centesimi della valutazione complessiva;
- il posizionamento del risultato totale tra i livelli premiali previsti;
- le indicazioni per il miglioramento della prestazione;
- le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
- La data e la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;



Misurazione e valutazione

Il valutatore può discostarsi dagli esiti delle misurazioni oggettive dei fattori valutativi, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza:

- a) di variabili **esogene** oggettive non controllabili dall'Ente;
- b) di variabili **endogene** oggettive non controllabili dall'Ente.