



PROVINCIA DI LECCE

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

La Provincia di Lecce ha adottato un sistema organizzativo in cui è possibile distinguere:

- una **macrostruttura** intesa come il sistema delle unità organizzative di massima responsabilità alle quali è preposto un dirigente. Essa è definita periodicamente dalla Giunta, su proposta del Direttore Generale, nel rispetto dei criteri generali approvati dal Consiglio Provinciale. La macrostruttura disegna la mappa delle responsabilità gestionali a cui sono collegati i Centri di Responsabilità (CdR) e da cui prende spunto il sistema dei Centri di Costo/Imputazione (CC/CI) ed il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi. In questo modo la macrostruttura diventa strumento organizzativo di pianificazione strategica che permette il raggiungimento degli obiettivi che la Provincia si pone.
- una **microstruttura** intesa come il livello organizzativo funzionale al perseguimento degli obiettivi stabiliti nel P.E.G./P.D.O. ed assegnati annualmente ai dirigenti ai quali è affidato il compito di organizzare le unità operative di propria responsabilità con le Risorse Umane assegnate.

Nello specifico la macrostruttura, si articola in:

- **Settori:** macroaree comprendenti più attività funzionali che presiedono al coordinamento dei Servizi nei quali si articolano;
- **Servizi:** strutture costituite nell'ambito dei Settori o in posizione di staff sulla base dell'omogeneità dei servizi erogati o delle competenze richieste, con funzioni di attuazione dei programmi. Ad ogni Servizio è preposto un dirigente, responsabile del conseguimento degli obiettivi del Servizio e della gestione delle relative risorse.

Al vertice della struttura organizzativa sono posizionati il Segretario Provinciale e il Direttore Generale. In particolare il **Direttore Generale** cura la pianificazione e l'introduzione di misure operative idonee a migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei servizi e dell'attività amministrativa. Assicura, altresì, l'unitarietà e la coerenza dell'azione dei dirigenti nell'attuazione degli obiettivi programmatici nel rispetto degli indirizzi dettati dagli organi di governo

2. RACCORDO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE CON IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI SISTEMI INTERNI

La misurazione delle performance si inserisce all'interno del **ciclo di gestione delle performance**, collegato con una molteplicità di sistemi interni e integrato con gli strumenti utilizzati da ognuno di essi. In particolare è collegato con:

1. il **Sistema di bilancio**: Bilancio Annuale, Bilancio Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica e Allegati;
2. il **Sistema del rendiconto della gestione**: Conto del Bilancio, Conto Economico, Conto del Patrimonio e Relazione Illustrativa della Giunta;
3. il **Sistema politico – regolamentare**: Linee Programmatiche di mandato, Statuto, Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, Macrostruttura dell'Ente, Regolamento di Contabilità, Regolamento dei Controlli Interni
4. il **Sistema dei Controlli Interni**: Controllo di Gestione, Controllo Strategico, Controllo degli Equilibri Finanziari, Controllo sulle attività delle Società partecipate non quotate e degli altri organismi gestionali esterni alla Provincia, Controllo della qualità dei servizi erogati, Controllo di regolarità Amministrativa e Contabile.
5. il **Sistema dell'Amministrazione trasparente**: Programma triennale della trasparenza, Giornata della trasparenza e Sezione 'Amministrazione trasparente' all'interno del sito istituzionale.

3. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

A partire dai collegamenti sopra descritti il sistema di misurazione e valutazione, sia per la performance organizzativa che per quella individuale, si articola in due fasi distinte, le seguenti:

1. la **Fase della Programmazione**, che si serve dei seguenti strumenti:

- Linee Programmatiche di mandato;
- Relazione Previsionale e Programmatica (R. P. P.);
- Bilancio di Previsione;
- Piano Esecutivo di Gestione (P. E. G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi (P. D. O.) distinto in Piano delle Performance (parte prima) e Piano delle Attività Ordinarie (parte seconda).

In particolare, la R. P. P. rappresenta lo strumento centrale della pianificazione strategica, al cui interno vengono definiti i Programmi e le Aree Strategiche in coerenza con le linee programmatiche di mandato.

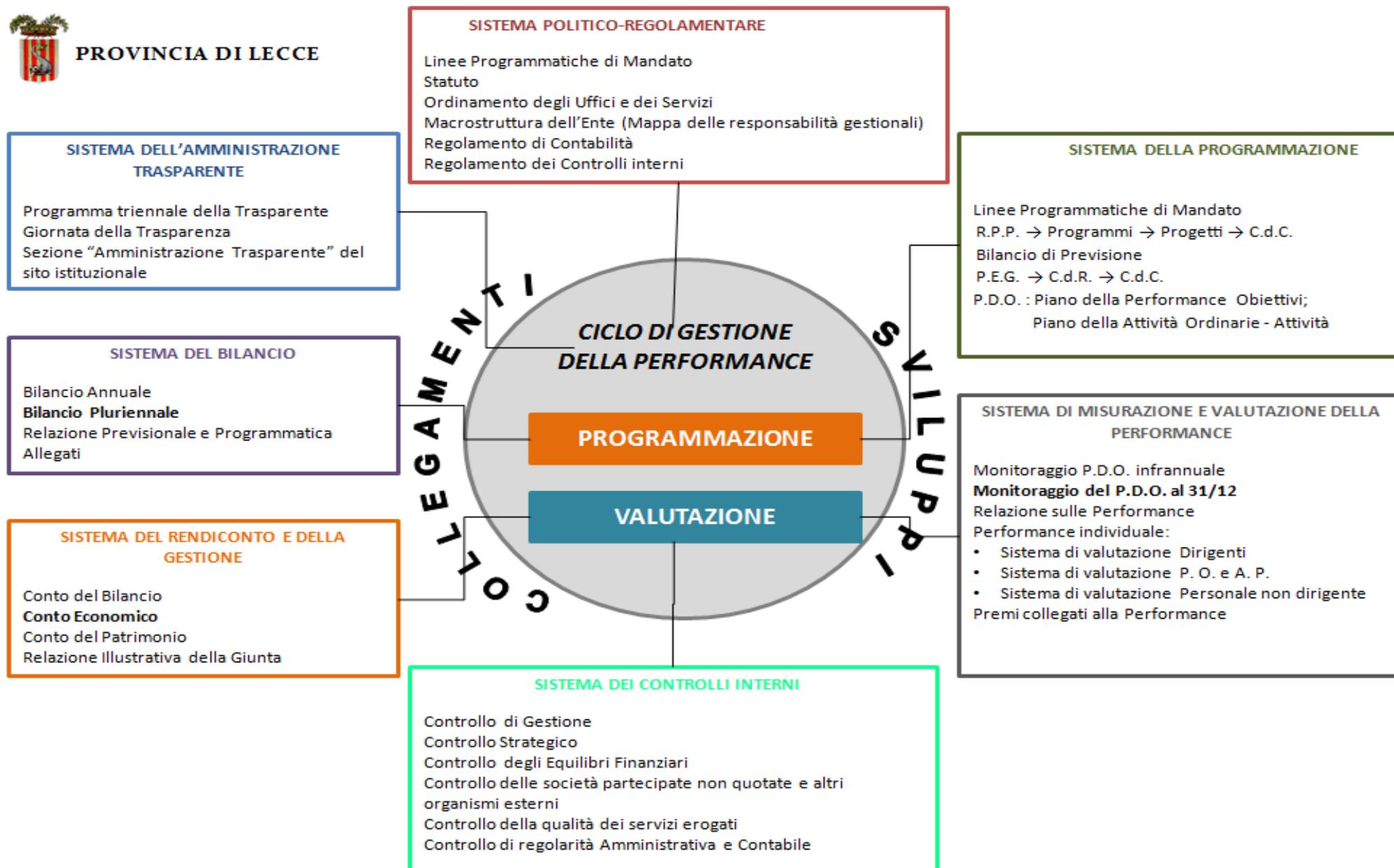
I Programmi si articolano poi in Progetti individuati in coerenza con le deleghe assessorili, al cui interno sono definiti gli obiettivi strategici. Questi ultimi vengono poi tradotti in obiettivi operativi, segnando così il passaggio dalla Pianificazione strategica alla Programmazione gestionale.

2. **La Fase della Valutazione** che prende il via con il monitoraggio del P. D. O. al 31/12 e prosegue con la valutazione delle Performance organizzativa e individuale (valutazione dei dirigenti, dei titolari di P. O. e A. P. e del personale non dirigente). Contestualmente viene predisposta la Relazione finale sulle performance, collegata con il Rendiconto di Gestione.

Nel disegno di seguito viene raffigurato il ciclo di gestione della performance ed i suoi collegamenti coi vari sistemi interni



PROVINCIA DI LECCE



4. FASE DI PROGRAMMAZIONE

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Comprende:

- le **Linee Programmatiche di mandato**, che contengono la programmazione di lungo periodo, quinquennale, in termini di indirizzi generali di governo;
- l'**Area strategica**, definita nell'ambito del Programma della R.P.P., che descrive le scelte strategiche dell'Ente sulla base delle linee programmatiche di mandato (programmazione triennale di medio periodo). I Programmi si articolano in Progetti;
- l'**Obiettivo strategico** definito nell'ambito del Progetto della R. P. P. che rappresenta l' ambito d'intervento in cui si declinano i Programmi.

Programmi, Aree Strategiche, Progetti e Obiettivi Strategici sono individuati nell'ambito della R. P. P.

A questo livello di pianificazione strategica, viene programmata la performance dell'Ente inteso come organizzazione nel suo complesso (**performance organizzativa dell'Ente**) e la **performance delle singole Aree Strategiche**.

La performance organizzativa dell'Ente e delle singole Aree Strategiche viene misurata attraverso uno o più *outcome*, che rappresentano i reali impatti desiderati dalla Provincia di Lecce misurati attraverso appositi indicatori di impatto.

PROGRAMMAZIONE GESTIONALE E OPERATIVA

Ogni obiettivo strategico facente capo a un progetto della R.P.P. è articolato in più **obiettivi gestionali**.

L'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi gestionali segna il passaggio dalla performance organizzativa alla performance individuale e quindi dalla pianificazione strategica alla programmazione gestionale e operativa. Gli obiettivi gestionali sono obiettivi operativi, tra cui alcuni di rilevanza strategica e altri di miglioramento, distinti a seconda della rilevanza che essi assumono rispetto agli impatti desiderati.

La definizione degli obiettivi avviene attraverso un processo di negoziazione che coinvolge, per la pianificazione strategica, il Direttore Generale e l'Organo Politico, mentre per la programmazione gestionale e operativa, il Direttore Generale e i Dirigenti dei Settori/Servizi. La Giunta Provinciale, contestualmente all'approvazione del P.E.G./P.D.O., approva un documento allegato in cui sono individuati gli obiettivi di rilevanza strategica nell'ambito degli obiettivi operativi.

Il Piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O.) contiene, nella prima parte gli obiettivi operativi di rilevanza strategica e quelli operativi di miglioramento, mentre nella seconda parte vengono indicate le sole attività ordinarie. Pertanto, il P.D.O. è costituito da:

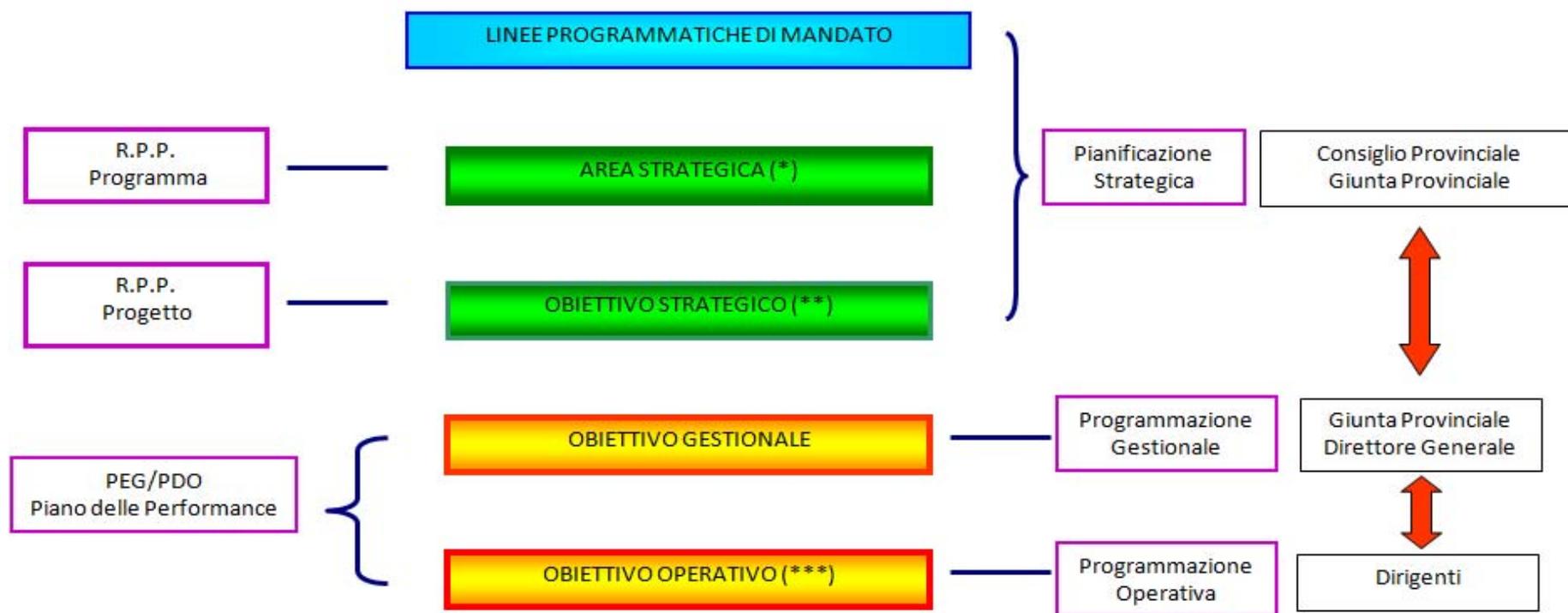
- Parte prima: Piano delle Performance;
- Parte seconda: Piano delle attività ordinarie.

Per ogni **obiettivo operativo** vengono definite le azioni deputate al suo raggiungimento. Per ogni **azione** viene specificato l'arco temporale entro il quale deve essere realizzata ed il peso percentuale che le è attribuito. Ma non solo. Vengono definite anche le risorse umane e finanziarie necessarie alla sua realizzazione. Inoltre ad ognuna viene associato un peso, che corrisponde al grado di complessità, ai tempi e alle risorse necessarie alla sua realizzazione. Il peso viene espresso in percentuale e il totale dei pesi delle azioni è uguale al 100%.

Vengono poi individuati uno o più **indicatori** misurabili attraverso la definizione di specifici **target** (valore programmato o atteso).

La figura 2 riassume graficamente quanto detto:

DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA



(*) Le Aree strategiche sono definite nell'ambito dei Programmi della Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.)

(**) Gli Obiettivi Strategici sono definiti nell'ambito dei Progetti della R.P.P.

(***) Gli Obiettivi Operativi sono obiettivi gestionali, tra cui alcuni di rilevanza strategica, definiti nell'ambito del Piano delle Performance (P.P.) – Parte 1ª del Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.).

5. FASE DI VALUTAZIONE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'attività di valutazione della performance organizzativa è svolta nell'ambito del **Controllo Strategico**. Questo è finalizzato a verificare:

- l'**efficacia delle politiche e delle scelte** contenute negli atti e nei documenti di indirizzo politico – amministrativo (Linee programmatiche di governo, R. P. P.);
- lo **stato di attuazione dei Programmi** attraverso la rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico – finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate.

L'Ufficio Sistemi Interni di Controllo, coordinato dal Direttore Generale, avvalendosi anche degli strumenti e dei report utilizzati nell'ambito del controllo di gestione elabora:

- il rapporto sul **monitoraggio finale** al 31/12 di ciascun anno, in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- la **Relazione sulla performance dell'Ente** collegata con il Rendiconto di Gestione;
- il rapporto sul **monitoraggio infrannuale** degli obiettivi strategici.

I rapporti semestrali vengono sottoposti alla Giunta e al Consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

La misurazione e la valutazione della **Performance Organizzativa** avviene a livello di **Area strategica**. Per ciascuna Area Strategica sono individuati:

- uno o più *outcome*, ovvero i reali impatti desiderati dall'Amministrazione provinciale; essi rendono immediatamente intelligibili agli *stakeholder* gli impatti desiderati per la soddisfazione dei loro bisogni e aspettative;
- gli *indicatori di impatto* sono individuati tra gli indicatori maggiormente significativi degli obiettivi operativi di rilevanza strategica e obiettivi operativi comunque significativi.

Gli indicatori di impatto misurano la Performance Organizzativa a livello di Area Strategica.

La Performance Organizzativa dell'Ente si ottiene come media della performance organizzativa delle singole Aree Strategiche.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della **performance individuale** avviene nell'ambito del **Controllo di Gestione**, finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa.

Il Nucleo di Valutazione (NdV) si avvale delle risultanze del controllo di gestione al fine della valutazione della performance individuale di dirigenti, personale titolare di P.O. e A. P. e personale non dirigente.

Il NdV assicura la correttezza dei processi di valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

Le fasi in cui si articola il **controllo di gestione** sono le seguenti:

1. predisposizione del **P.E.G.**, del **P.D.O.** e del **Piano della Performance (P.P.)**;
2. rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento ai Settori/Servizi (Centri di Responsabilità) e agli obiettivi operativi, con particolare attenzione agli obiettivi di rilevanza strategica individuati nel Piano della Performance;
3. valutazione dei risultati rilevati al fine di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi e delle attività svolte anche in termini di costi sostenuti;
4. elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività finalizzati alla predisposizione di report riferiti all'attività complessiva dell'Ente, delle Aree Strategiche (performance organizzativa), alla gestione dei singoli Settori/Servizi e ai singoli centri di costo/obiettivi operativi.

I report sono utilizzati dalla struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione per la predisposizione della **Relazione sulla Performance** (prodotto finale del Controllo di Gestione).

La Relazione sulla Performance viene trasmessa alla Giunta Provinciale per l'approvazione e al NdV che provvede alla sua validazione. Infine, essa viene inviata alla Corte dei Conti e ai Responsabili dei Servizi affinché questi ultimi abbiano elementi sufficienti per valutare l'andamento delle attività del proprio Servizio.

A conclusione di quanto detto riguardo la performance individuale, si riporta la scheda sintetica riguardante la valutazione del personale dirigente facendo presente che sia per le posizioni organizzative e le alte professionalità, sia per il personale non dirigente sono previste schede analoghe che prevedono una distinzione **tra giudizio di fatto e giudizio di valore**

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE								
PROPOSTA VALUTAZIONE, ANNO								
SETTORE:		SERVIZIO:			DIRIGENTE:			
GIUDIZIO	Peso Giudizio	FATTORI	Peso Fattore	Variabili di cui ai Fattori	Peso Variabile	Voto	<i>Punteggio finale</i> (<i>peso giudizio*peso fattore*peso variabile*voto</i>)	Voto giudizio
Giudizio di fatto	*	1.a Raggiungimento obiettivi e attività ordinarie	*	1. a.1 Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi e delle attività ordinarie	*			
				1. a.2 Coefficiente di realizzazione obiettivi di rilevanza strategica	*			
		1. b Modalità di utilizzo risorse finanziarie	*	1. b.1 Gestione dei residui (formazione, smaltimento, incidenza)	*			
Giudizio di valore	*	2.a Comportamento organizzativo e prestazione dirigenziale	100%	2.a.1 Relazione Segretario Generale	*			
				2.a.2 Relazione Direttore Generale	*			
				2.a.3 Questionario collaboratori	*			
				2.a.4 Report di autovalutazione	*			
Voto finale								

NOTE:

Variabile 1. a.1 – La media ponderata di raggiungimento si calcola con riferimento sia agli obiettivi del Piano delle Performance (Parte 1^ PDO) si alle attività del Piano delle Attività Ordinarie (Parte 2^ PDO). SEcondo una proporzione tra obiettivi e attività stabilita di anno in anno. La ponderazione avviene tenendo conto sia del peso attribuito (all'obiettivo o all'attività) nell'ambito del Servizio, sia del peso (dell'obiettivo o dell'attività) attribuito dal NdV e determinato secondo i seguenti parametri:

1. Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione e la tipologia di azione;
2. Elevato impiego di risorse finanziarie;
3. Elevato impiego di risorse umane ad alta professionalità;
4. Indice di ampiezza dell'obiettivo.

Il voto si ottiene esprimendo in decimi la Media ponderata di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi e dell'insieme delle attività del Servizio, secondo la proporzione stabilita annualmente tra i due insiemi, come sopra specificato (per esempio: 7/10 per gli obiettivi e 3/10 per le attività).

Variabile 1.a.2 – Nell'ambito degli obiettivi del Piano delle Performance vengono individuati alcuni obiettivi di rilevanza strategica, che sono anche oggetto di valutazione separata. Anche in questo caso la ponderazione avviene tenendo conto sia del peso attribuito all'obiettivo nell'ambito del Servizio, sia del peso attribuito all'obiettivo dal NdV e determinato secondo i seguenti parametri:

1. Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione e la tipologia di azione;
2. Elevato impiego di risorse finanziarie;
3. Elevato impiego di risorse umane ad alta professionalità;
4. Indice di ampiezza dell'obiettivo.

Il voto si ottiene esprimendo in decimi la Media ponderata di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi di rilevanza strategica del Servizio

6. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI – LE NOVITA' INTRODOTTE

Il nuovo sistema di valutazione dei Dirigenti descritto nella scheda precedente riprende nella sostanza il sistema preesistente, già basato sul raggiungimento degli obiettivi specificati nel Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), e successivamente integrato nel ciclo delle performance con l'individuazione all'interno del PDO del Piano delle Performance e con la predisposizione finale della Relazione sulle Performance Organizzativa ed Individuale come in precedenza descritto.

Tuttavia, con l'approvazione del nuovo sistema sono state introdotte alcune novità:

- l'autovalutazione dei Dirigenti;
- la scheda di giudizio della performance individuale del personale dirigente basata sul metodo dell'analisi SWOT.

AUTOVALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Al Dirigente è richiesto di compilare un questionario in cui vengono proposte le stesse domande del questionario compilato dai dipendenti, ma espresse in forma personale. Questo consentirà il confronto tra valutazione e autovalutazione, calcolando i cosiddetti margini di scostamento tra le due. La scala di risposta è una Likert a 7 punti, relativa alla frequenza dei comportamenti messi in atto ('mai' – 'sempre' con la presenza dell'elemento neutro 'non so'). Qualora lo scostamento dovesse superare un intervallo definito "normale", fisiologico, tra la media delle valutazioni dei collaboratori e l'autovalutazione, al Dirigente sarà attribuita una penalizzazione (variabile 2.a.4 della scheda precedente).

d

LA SCHEDA DI GIUDIZIO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda è composta da due parti principali. La prima è finalizzata a fornire un feedback basato su un giudizio qualitativo sulla prestazione del valutato ed è basata sul metodo dell'Analisi SWOT.

La matrice Swot è ripartita nelle seguenti aree:

- Punti di forza: le risorse personali emerse in sede di valutazione, in particolare per quanto riguarda il giudizio di valore.
- Aree di miglioramento: fanno riferimento a quelle che la Swot Analysis definisce come *'debolezze'*, ovvero tutti quegli aspetti su cui la persona è risultata carente rispetto alle aspettative e/o agli standard predeterminati.
- Opportunità: fanno riferimento a tutti gli aspetti che possono aiutare il valutato a raggiungere gli obiettivi assegnati e a migliorare la propria performance. Nella definizione di opportunità si fa riferimento a elementi presenti all'interno dell'Ente, del Settore/Servizio/Ufficio di appartenenza, al gruppo di lavoro e/o ad altri Enti.
- Ostacoli: fanno riferimento alle *'minacce'* che possono inficiare la qualità della performance, impedendo il pieno raggiungimento dei risultati programmati.

La seconda parte rappresenta un giudizio più articolato, formulato tenendo conto delle valutazioni ricevute, della *'storia'* del valutato nell'Ente (*trend* della performance), del gruppo di lavoro, degli obiettivi assegnati e conseguiti, del contesto socio – economico di riferimento. Vengono successivamente esplicitate specifiche linee – guida operative di supporto per migliorare la propria attività.

SCHEDA DI GIUDIZIO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE

Nome e cognome

Settore:

Data:

Servizio di appartenenza:



PUNTI DI FORZA



AREE DI MIGLIORAMENTO



OPPORTUNITÀ



OSTACOLI

Adesso.....Cosa fare?

(Giudizio articolato, tenendo conto delle valutazioni, della 'storia' del/la valutato/a nell'Ente, del gruppo in cui opera, degli obiettivi, del contesto socio – economico in cui si trova a operare. Esplicitare eventuali linee d'azione per migliorare la performance e i risultati, con eventuali suggerimenti operativi da attuare)

Fattore 1: Raggiungimento degli obiettivi ed espletamento attività ordinarie

Obiettivi	Attività ordinarie

Fattore 2: Comportamento organizzativo e prestazione

--

Lecce, _____

Firma valutatore _____