

2.3 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi 2016

Il raccordo tra la programmazione strategica e la programmazione operativa per l'anno 2016 viene rappresentato nell'allegato prospetto A *“Raccordo tra obiettivi strategici e obiettivi operativi - Piano performance 2015-2017 – Aggiornamento anno 2016”*.

ULTERIORI OBIETTIVI

Trasparenza e Anticorruzione:

Il D.lsg. 150/2009 prevede 4 strumenti, che devono essere integrati, per attuare il ciclo delle performance: il piano e la relazione sulla performance, il sistema di misurazione e valutazione delle performance, il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità dei servizi. Il presente Piano della Performance e il processo di programmazione degli obiettivi 2015 non possono prescindere pertanto dall'applicazione delle disposizioni previste dalla L. 190/2012 e dal D. Lgs. 33/2013 ed esplicitate nel Piano di Prevenzione della Corruzione.

Si ribadisce che l'obbligo di pubblicazione dei dati e di importanza fondamentale e deve essere attentamente perseguito prevedendo anche specifici obiettivi e indicatori sia per la performance organizzativa che individuale, con obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale dirigente a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C.

Ai fini di garantire una miglior qualità della trasparenza, vengono individuati i seguenti obiettivi:

- relazioni annuali dei referenti sullo stato di pubblicazione dei documenti, informazioni e dati di competenza e su eventuali proposte migliorative (indicatore: predisposizione della relazione);
- corsi di formazione obbligatori rivolti a parte del personale in tema di etica, legalità e codice di comportamento (indicatore: attestati di partecipazione).

PARTE TERZA

3.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di rendicontare nel modo più appropriato le risultanze del sistema misurazione e valutazione della performance applicato al personale dipendente dell'Amministrazione, si ritiene opportuno riportare la parte del documento programmatico 2012 – 2014, approvato con la Delibera n. 7 del 24/09/2012, che disciplina tali aspetti.

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (art 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro d'azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome), orientato a porre l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza) ed a rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (premialità selettiva). La

citata normativa infatti sostituendo definitivamente il concetto di premialità individuale e collettiva del previgente ordinamento, introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle aree;
- alle posizioni organizzative;
- al personale non dirigente

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del D. Lgs. 150/2009 ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all’art. 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema.

3.2 Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance

Il Sistema improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

1. Assegnazione degli obiettivi;
2. Monitoraggio e verifiche intermedie e finali;
3. Valutazione finale.

L’individuazione degli obiettivi è definita con l’approvazione delle linee guida di mandato.

Più specificatamente entro i mesi di ottobre/novembre di ogni anno, l’organo d’indirizzo politico definisce le priorità ed i criteri generali per l’allocazione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di bilancio di previsione avvalendosi del contributo e dei suggerimenti del Direttore e del Dirigente dell’Azienda.

Entro 20 giorni dall’approvazione del Bilancio, come già previsto nel regolamento dell’ente adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione, il Direttore predispone il Piano Annuale degli Interventi ed il Piano della Performance, coadiuvato nella logica della programmazione partecipata, dal Dirigente e dai Responsabili delle Macrofunzioni. Al fine di garantire l’assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede con il supporto tecnico dell’Ufficio Personale alla predisposizione contestuale delle schede PEG/PDO relative a ciascuna Macrofunzione contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

Il Piano, una volta elaborato, prima di essere sottoposto al Consiglio di Amministrazione per l’approvazione, viene validato dall’Organismo Indipendente di Valutazione, previsto dal regolamento sopracitato, di seguito “OIV”, che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

Il Consiglio di Amministrazione adotta il Piano della Performance e lo stesso viene successivamente pubblicato sul sito internet.

I Responsabili delle Macrofunzioni, coinvolti nel ciclo di gestione della performance, ad inizio anno illustrano al personale coordinato, in apposite riunioni di Area o di Settore, gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione.

3.3 Monitoraggio, verifiche intermedie e finali

Il periodo marzo-dicembre è tendenzialmente dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo.

Nel mese di luglio, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sull'andamento dei progetti da parte del Dirigente d'Area e dei Responsabili delle Macrofunzioni. In tale fase è possibile per questi ultimi proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse.

Nel mese di febbraio dell'anno successivo viene redatta la Relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e vengono rilevati i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato.

Entro il mese di marzo l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente.

Nei mesi di marzo-aprile l'OIV propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione e la conseguente retribuzione di risultato del Direttore. A sua volta il Direttore, sulla scorta delle indicazioni dell'OIV, valuta i Dirigenti ed i Dirigenti valutano le Posizioni organizzative. La valutazione di comparto infine (personale non dirigente) viene effettuata dalla Dirigenza coadiuvata dalle Posizioni organizzative.

Ove il responsabile rilevi un andamento negativo della prestazione professionale di qualche dipendente sono previsti colloqui intermedi nel corso dell'anno per consentire agli interessati di correggere il proprio comportamento e trovare nuove motivazioni.

La comunicazione finale deve dare la possibilità al dipendente di indicare, in calce al documento di valutazione, eventuali osservazioni.

Per consentire la valutazione del personale dell'ente (Direttore, Dirigenti, Posizioni organizzative, personale non dirigente) viene predisposta una nuova scheda individuale di valutazione che, partendo da quella già utilizzata all'interno dell'Azienda, viene definita e modulata con le integrazioni necessarie per recepire i dettami del D. Lgs. 150/2009 e la cui ipotesi viene presentata nella sezione successiva.

La fase del processo di valutazione si conclude con la stesura della graduatoria delle valutazioni individuali dei Dirigenti e del personale non dirigente, opportunamente validata dall'OIV entro il mese di aprile.

Entro tale termine tutte le schede di valutazione, debitamente compilate e firmate dal valutato e dal valutatore, devono essere trasmesse all'Ufficio Personale che entro il mese di maggio provvederà alla liquidazione dei compensi correlati alla performance.

Per diffondere la cultura e la metodologia della misurazione e della valutazione premiante, secondo i dettami del D. Lgs. 150/2009, sono state specifiche iniziative di formazione rivolte soprattutto alle figure professionali dell'Azienda che ricoprono nel Ciclo di gestione della performance il ruolo di valutatori e dovranno essere promotori della diffusione della metodologia sviluppata all'interno delle strutture di appartenenza.

La fase di "consolidamento" dei risultati porta infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e della Relazione sulla Performance con la quale si chiude il ciclo di gestione della performance. La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per dimostrare la misurazione, la valutazione dei risultati dell'Azienda e per garantire la totale trasparenza ed accessibilità.

La Relazione sulla Performance, con i dati definitivi della gestione, validata dall'OIV, entro 30 giorni dall'approvazione del Rendiconto consuntivo, è trasmessa al Consiglio di Amministrazione e pubblicata sul sito internet dell'ente.

3.4 Misurazione e valutazione

- *DATI PERSONALI*

Nella prima sezione della scheda di valutazione delle prestazioni sono indicate tutte le informazioni riguardanti il valutato, come la matricola, il nome, l'anno di valutazione, la struttura di appartenenza, la categoria, il profilo professionale, ed inoltre, la data di compilazione della scheda nonché il nome del valutatore.

- *OBIETTIVI*

In questa sezione viene introdotto un approccio strutturato alla verifica del raggiungimento degli obiettivi, strettamente collegato con il percorso valutativo dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V. – e del valutatore di riferimento. Alla voce "obiettivo di performance organizzativa", viene, infatti, elencato con precisione un obiettivo organizzativo a livello di Azienda assegnato in maniera esclusiva alla competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V. -. A seguire, vengono individuati un obiettivo gestionale a livello di Macrofunzione e uno o due "obiettivi personali del valutato stesso", che devono essere in questa fase pesati percentualmente per determinarne il grado di priorità (la sommatoria delle pesature deve essere uguale a 100%). Il valutatore, a fine anno, deve evidenziare il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati al dipendente, scegliendo tra cinque possibili esiti come da tabella sottostante:

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTI
Non raggiunto	0
Parzialmente raggiunto	1 o 2
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	3
Raggiunto completamente	4
Raggiunto e superato con qualità documentata	5

Ciascun grado di raggiungimento si trasforma automaticamente in un punteggio (da un minimo di 0 punti ad un massimo di 150) che rappresenta parte della valutazione finale. Si è provveduto, inoltre, a determinare il peso e l'incidenza del settore obiettivi in relazione al settore dei fattori professionali e comportamentali in modo rigido, a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella seguente:

Categoria	% Incidenza Obiettivi	% Incidenza Fattori Professionali e Comportamentali	TOTALE
DIR	70	30	100
PO	60	40	100
D	50	50	100
C	40	60	100
B	30	70	100

- FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI**

Nel settore che verifica gli aspetti legati alle attività del dipendente è stato introdotto un paniere di dieci fattori, uguali per tutto il personale, per ciascuno dei quali deve essere espressa una valutazione attraverso un giudizio sintetico che va, anch'esso, da un massimo di 5 ad un minimo di 0 punti, come da tabella seguente (tabella 3):

TABELLA 3 – Punteggi attribuibili su fattori di prestazione

VALUTAZIONE FATTORE	PUNTI
Inadeguato	0
Parzialmente adeguato	1 o 2
Adeguato	3
Pienamente soddisfacente	4
Eccellente	5

I fattori sono divisi in due gruppi, dal numero 1 al numero 6 e dal numero 7 al numero 10, e rilevano rispettivamente le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente (vedi tabella 4).

TABELLA 4

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO
1 Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)
2 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)
3 Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate, come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento finalizzata allo svolgimento delle attività affidate con più elevato arricchimento professionale)
4 Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)

5 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)
6 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)
9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)

Anche in questo caso, per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra ciascuna qualifica si è resa necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse categorie. Tale differenziazione è riassunta nella tabella sottostante (tabella 5):

TABELLA 5

FATTORE	DIR	PO	D	C	B
1 Preparazione	15	15	10	5	5
2 Competenza	15	15	15	15	10
3 Qualificazione	5	5	10	10	5
4 Qualità	10	10	10	10	10
5 Puntualità	5	5	5	15	20
6 Autonomia	15	15	15	10	10
7 Flessibilità	5	5	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10	10	10
9 Guida	15	15	10	5	5
10 Disponibilità	5	5	5	10	15
TOTALE	100	100	100	100	100

- **ESITO FINALE**

La valutazione, ponderata con la relativa pesatura di ciascun fattore si traduce automaticamente in un punteggio. La somma di quest'ultimo con quello derivato dal grado di raggiungimento degli obiettivi personali, moltiplicati per il peso assegnato ai due ambiti per ciascuna qualifica, generano l'esito finale della valutazione attraverso una distribuzione di punteggi che va da 0 a 500.

- **NOTE ED EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

Si è ritenuto, con l'introduzione della nuova metodica di valutazione, di inserire nella scheda un settore di riscontro finale, da compilarsi a cura del dipendente valutato, che serve a monitorare la corretta applicazione del sistema di valutazione, sia sul piano delle procedure che del rispetto dei tempi.

Al dipendente è chiesto di rispondere a tre domande per verificare se la gestione del processo valutativo si è svolta nella maniera prevista dalla metodologia e, nel caso lo ritenga indispensabile, di riportare le sue osservazioni scritte nel settore dedicato a queste.

- **COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO**

L'attività di valutazione delle prestazioni rappresenta, come già evidenziato, un elemento di estrema importanza nel percorso di sviluppo delle risorse umane dell'ESU. Per questo motivo è indispensabile che le procedure e la tempistica che caratterizzano la metodologia adottata siano rispettati e gestiti con cura dai valutatori.

Al termine del percorso di valutazione sarà possibile analizzare una serie di informazioni supplementari indicative di una non corretta gestione del metodo. Tali elementi, come il numero di ricorsi presentati, il mancato rispetto del percorso metodologico, l'appiattimento delle valutazioni di una struttura, il livello di insoddisfazione per il clima interno, saranno attentamente considerati dal Nucleo di valutazione.

Ai fini del collegamento degli esiti valutativi con il sistema retributivo legato all'erogazione del salario accessorio per il personale è prevista un'attribuzione dei compensi direttamente proporzionale al punteggio ottenuto, mentre, per le posizioni organizzative e per il personale dirigenziale la retribuzione di risultato è collegata alle fasce evidenziate nello schema sottostante:

	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 4	Fascia 5	Fascia 6
Punteggio	Da 500 a 451	Da 450 a 401	Da 400 a 351	Da 350 a 301	Da 300 e 201	Da 200 a 0
	100%	90%	80%	70%	60%	0%