

2017

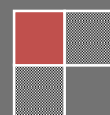
Ente per lo sviluppo e dell'Irrigazione
e la Trasformazione Fondiaria in
Puglia, Basilicata e Irpinia – EIPLI

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE*

PARTE TERZA

Struttura Tecnica Permanente

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della **Performance dei professionisti** dell'EIPLI



INDICE

1. Introduzione	3
2. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> individuale dei Professionisti	4
3. Il processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei Professionisti.....	6

1. Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa e individuale”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

L’articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è attribuita dall’**Ente per lo sviluppo e dell’Irrigazione e la Trasformazione Fondiaria in Puglia, Basilicata e Irpinia (d’ora in poi anche semplicemente EIPLI)** all’Organismo Indipendente di Valutazione-OIV a cui spetta, col supporto della Struttura Tecnica Permanente, anche proporre la valutazione annuale dei “dirigenti di vertice” (il Direttore Generale nel caso dell’EIPLI).

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di seguito “Sistema”, ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa (PARTE PRIMA) sia la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- al Direttore Generale (PARTE SECONDA);
- ai Professionisti (PARTE TERZA)
- ai Responsabili di Ufficio, appartenenti alle AREE, cui si applica il CCNL relativo al personale non dirigente del comparto Enti Pubblici Non Economici-EPNE (PARTE QUARTA);
- al personale delle AREE cui non sono state assegnate responsabilità di Ufficio (PARTE QUINTA);

- al restante personale, ossia ai collaboratori cui si applica il CCNL per gli addetti ai lavori di sistemazione idraulico forestale e idraulico-agraria (PARTE SESTA).

2. Gli ambiti di analisi della *performance* individuale dei Professionisti

La *performance* individuale dei professionisti viene misurata e valutata sulla base dei seguenti ambiti di analisi (art. 9, comma 1, D.Lgs. 150/09):

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- 2) comportamento organizzativo, che tiene conto, tra l'altro, delle competenze manageriali e professionali dimostrate, nonché della “capacità di valutare i collaboratori” (art. 9, comma 1, lettera d).

1) La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi presuppone l'identificazione e l'assegnazione degli obiettivi stessi ai Professionisti.

Com'è noto, gli obiettivi sono i risultati che ci si attende di realizzare nell'arco temporale preso in esame. Essi segnalano un miglioramento atteso della gestione e possono riguardare sia la gestione ordinaria sia quella straordinaria.

La valutazione annuale dei Professionisti relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi è ancorata agli obiettivi operativi inseriti nelle “schede-obiettivo” (si veda l'Allegato A). Si dovrà compilare una scheda per ciascun obiettivo.

È appena il caso di notare che gli obiettivi sono risultati attesi che potrebbero essere raggiunti se determinate ipotesi alla base delle previsioni si verificano. Ciò significa che c'è sempre una certa probabilità che gli obiettivi non vengano raggiunti. In tale ottica, l'esecuzione di attività routinarie – con gli stessi livelli di prestazione che hanno caratterizzato la gestione passata – non può essere annoverata tra gli obiettivi da raggiungere, dal momento che è scontata e, inoltre, non favorisce il miglioramento della gestione. In questo caso, si cade nell'errore di riproporre nel futuro gli stessi *standard* del passato.

Giova precisare, inoltre, che gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di riferimento non sono immutabili. Infatti, possono verificarsi eventi inattesi che ostacolano il conseguimento degli obiettivi. In tali circostanze, il Professionista può richiedere una modifica degli obiettivi. Il Direttore generale deve verificare se sussistono i presupposti per procedere ad una rimodulazione in corso d'anno e, in caso affermativo, accetta le modifiche proposte, approvando una variazione delle schede-obiettivo.

Dopo avere identificato e assegnato gli obiettivi, si passa alla rilevazione dei risultati e al confronto tra previsto e realizzato al termine del periodo di valutazione.

2) La verifica del comportamento organizzativo avviene in relazione a determinati fattori di valutazione che spiegano “come” il Professionista ha conseguito gli obiettivi assegnati

Per quanto attiene ai “comportamenti organizzativi”, espressi in termini di competenze manageriali e professionali dimostrate, va sottolineato che la loro importanza oltre che essere legata alla natura stessa dell'essere Professionista, assume una valenza particolare nell'attuale fase in cui i processi di trasformazione strutturale in atto richiedono uno stile di direzione adeguato.

Il sistema di valutazione di questa componente verrà sostanzialmente incentrato sull'analisi di tre famiglie di capacità e di competenze manageriali e professionali, misurabili con punteggi differenziati in base a specifici fattori di valutazione della prestazione del Professionista.

Per ognuna delle tre famiglie di capacità sono stati individuati alcuni fattori e i relativi descrittori caratterizzanti, nonché gli indicatori di *performance* (si veda l'Allegato B) che misurano i comportamenti significativi accaduti e li inquadrano all'interno di una scala di valutazione, permettendo in ultima istanza, l'attribuzione di un “peso” valutativo espresso sotto forma di punteggi.

Le tre famiglie di comportamenti organizzativi assunte a riferimento sono:

- A. Organizzazione e gestione interna
- B. Analisi e programmazione

C. Coordinamento e direzione

È appena il caso di precisare che la “capacità di valutare i collaboratori” (art. 9, comma 1, lettera d, D.Lgs. 150/09) è misurata e valutata nell’ambito della famiglia A intitolata “Organizzazione e gestione interna”. Si veda il punto 2.4. dell’Allegato B.

Nel complesso, il Professionista può totalizzare un punteggio massimo di 100. Più in particolare, 60 punti sono commisurati al grado di realizzazione degli obiettivi, mentre 40 punti sono in funzione del comportamento organizzativo.

La valutazione avviene mediante la compilazione di un’apposita scheda di valutazione (Allegato C) che riporta:

- il giudizio formulato dal Direttore generale in corrispondenza di ciascuna dimensione di analisi della *performance* individuale del Professionista;
- l’eventuale indicazione delle aree da migliorare rispetto alle capacità e ai comportamenti dimostrati, nonché ulteriori osservazioni del soggetto valutatore;
- la sottoscrizione del Direttore generale e quella del Professionista;
- eventuali osservazioni del Professionista.

3. Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Professionisti

FASE 1 – Individuazione/assegnazione degli obiettivi e condivisione dei parametri di misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

Occorre, innanzitutto, svolgere le seguenti operazioni:

- assegnare gli obiettivi, compresi i parametri di valutazione (indicatori) da impiegare allo scopo di verificare il grado di conseguimento degli obiettivi;
- individuare il valore minimo e quello massimo di ciascun indicatore;

- definire l'importanza relativa (peso) da assegnare ai singoli obiettivi.

La Tabella 1 riassume gli obiettivi che vengono assegnati al Professionista da parte del Direttore generale, solitamente entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello cui la valutazione si riferisce. Gli obiettivi in parola sono tratti dalle schede-obiettivo di competenza del Professionista¹.

La colonna A della Tabella 1 riporta la denominazione dei singoli obiettivi assegnati, ricapitolando tutti gli obiettivi, per ciascuno dei quali si è compilata la scheda di cui all'Allegato A. In corrispondenza di ogni obiettivo, si riporta il parametro/i parametri di valutazione (colonna B) e i livelli di *performance* più bassi ammissibili (colonna C) e più alti attesi (colonna D). A ciascun obiettivo corrisponde un peso relativo (colonna G), tenuto conto delle priorità aziendali e della complessità del risultato atteso. La somma dei pesi assegnati agli obiettivi deve essere complessivamente pari a 60. Tali informazioni – si ripete – sono tratte dalle schede-obiettivo del Professionista.

La Tabella 1 contiene una sezione nell'ambito della quale il Direttore generale può inserire eventuali “annotazioni e commenti”.

¹ Siccome le schede-obiettivo di ciascun Professionista possono essere molteplici, si rende necessario predisporre una tabella di sintesi che fornisca il quadro complessivo degli obiettivi assegnati al Professionista. La Tabella 1 assolve a tale importante funzione informativa.

Tabella 1

A*	B*	C*	D*	E	F	G*	H
Denominazione obiettivo	Descrizione e indicatore/indicatori	Livelli di performance e più bassi ammissibili	Livelli di performance e più alti attesi	Valore effettivo dell'indicatore a fine anno	Grado di raggiungimento degli obiettivi (N=0; S/N= colonna E/colonna D; S=1)	Importanza relativa dell'obiettivo	Punteggio ottenuto (F*G)
						60 punti (MAX)	
* Informazioni tratte dalle schede-obiettivo del Professionista (Allegato A)						TOTALE	
Legenda:		N = non raggiunto se E è minore o uguale a C => il valore da inserire nella colonna F è 0					
Grado di raggiungimento degli obiettivi		S/N = raggiunto solo in parte, se E assume valori compresi tra C e D => il valore da inserire nella colonna F è pari ad E/D					
		S = raggiunto, se E assume valori maggiori o uguali a D => il valore da inserire nella colonna F è 1					
<i>ANNOTAZIONI E COMMENTI:</i>							

Il Professionista, infine, viene coinvolto nella definizione dei parametri di misurazione e valutazione del suo comportamento organizzativo, ossia del punteggio da assegnare ai diversi indicatori nell'ambito del singolo fattore comportamentale. L'Allegato B illustra il protocollo di valutazione del comportamento organizzativo di ciascun Professionista.

L'OIV, supportato dalla Struttura Tecnica Permanente, verifica la correttezza della procedura e degli strumenti utilizzati, anche sotto il profilo metodologico (grado di misurabilità degli obiettivi e altre caratteristiche che gli obiettivi devono possedere, come precisato nell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 150/09; modalità di assegnazione dei punteggi ai diversi indicatori nell'ambito del singolo fattore comportamentale).

FASE 2 – Monitoraggio e Valutazione (intermedi)

La Struttura Tecnica Permanente fornisce al Direttore generale le informazioni necessarie per verificare *in itinere* lo stato di attuazione degli obiettivi.

Il Direttore generale e il Professionista si incontrano per un colloquio intermedio di valutazione che deve espletarsi entro il 31 luglio.

Occorre sottolineare che i livelli di *performance* più bassi e più alti individuati all'inizio del periodo di riferimento possono essere modificati nel corso del colloquio di valutazione intermedia, se eventi inattesi (es. riduzione imprevista dei finanziamenti ministeriali, calamità naturali) rendono tali livelli non più realistici. Le modifiche devono essere autorizzate dal Direttore generale e, successivamente, recepite nella Tabella 1. Di tanto ne viene data comunicazione alla Struttura Tecnica Permanente.

FASE 3 – Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi e analisi del comportamento organizzativo

Al termine del periodo di riferimento, la Struttura Tecnica Permanente rileva il valore effettivo dell'indicatore (degli indicatori) assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna E) e trasmette i dati al Direttore generale (Tabella 1 compilata della colonna E).

Il Direttore generale può inserire nella Tabella 1 eventuali “annotazioni e commenti” al fine di meglio circostanziare il suo giudizio di valutazione. A titolo esemplificativo, nella sezione possono essere evidenziate eventuali modifiche in corso d'anno dei *target* attesi.

Il Direttore generale si esprime, inoltre, in merito al comportamento di ciascun Professionista, anche sulla base delle informazioni trasmesse dallo stesso attraverso la compilazione del protocollo di valutazione del comportamento organizzativo (Allegato B).

L'Allegato B deve essere compilato dal Professionista e inoltrato al Direttore generale, solitamente entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

FASE 4 – Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il Direttore generale, supportato dalla Struttura Tecnica Permanente, definisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (colonna F), in funzione dei risultati conseguiti. A tal fine, si ricorre alla seguente scala di valori:

- . S= raggiunto = valore 1
- S/N= raggiunto in parte= valore pari ad E/D
- N= non raggiunto = valore 0

Esempio. Uno degli obiettivi assegnati al Professionista è quello di predisporre una proposta progettuale in un intervallo di tempo compreso tra l'inizio del mese successivo (livello di *performance* più alto atteso) e la fine del mese successivo (livello di *performance* più basso ammissibile). A consuntivo, se il Professionista consegna la sua proposta entro l'inizio del mese successivo, ottiene il punteggio massimo (S). Se la consegna avviene nel corso del mese successivo, l'obiettivo può dirsi parzialmente raggiunto (S/N). Infine, se la proposta viene presentata alla fine del mese successivo o più tardi, si può affermare che il Professionista non ha realizzato il suo obiettivo (N). Va osservato che non sempre è ragionevole pensare in termini di obiettivo parzialmente raggiunto (S/N). In alcuni casi – si pensi all'adozione di un atto amministrativo – le opzioni possibili sono soltanto due: obiettivo raggiunto (S) e non raggiunto (N).

FASE 5 – Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti organizzativi tenuti

Il punteggio viene assegnato moltiplicando il grado di raggiungimento dell'obiettivo (colonna F) per l'importanza relativa dello stesso obiettivo (colonna G). Il punteggio è indicato nella colonna H.

Il punteggio totale è dato dalla somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi (colonna H). Nel complesso, il Professionista può assumere un punteggio compreso tra 0 e 60.

Viene compilata una scheda di sintesi dell'Allegato B, riguardante i punteggi assegnati ai comportamenti organizzativi.

FASE 6 – Valutazione finale e graduatoria

Di norma, nel mese di febbraio, al termine dei colloqui con i Professionisti, il Direttore generale notifica agli stessi lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e quella dei comportamenti organizzativi (Tabella 1 e sintesi dell'Allegato B), con assegnazione di un termine non superiore a 7 giorni, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Scaduto il termine per le eventuali osservazioni, il Direttore generale calcola per ciascun Professionista il punteggio complessivo definitivo (dato dalla somma

del punteggio assegnato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi e del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi - max 100 punti) e notifica il provvedimento finale contenente la scheda di cui all'Allegato C.

Il Professionista può rivolgersi all'OIV dell'Ente ai fini della valutazione di II istanza.

Successivamente, il Direttore generale distribuisce il personale nei livelli di *performance* ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 150/2009 e raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato (F). L'OIV redige la graduatoria delle valutazioni individuali.

La fase della valutazione finale si chiude di norma entro il mese di marzo con l'attribuzione del compenso incentivante a ciascun Professionista sulla base del punteggio conseguito.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale di ciascun Professionista.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
<i>FASE 1 – Individuazione/assegnazione degli obiettivi e illustrazione dei parametri di valutazione del comportamento organizzativo</i>	Entro il 31.12 dell'anno precedente a quello di riferimento	- Direttore generale - Professionisti - OIV (verifica della correttezza della procedura, anche sotto il profilo metodologico), supportato dalla Struttura Tecnica Permanente
<i>FASE 2 – Monitoraggio e Valutazione (intermedi)</i>	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento	- Direttore generale - Professionisti - Struttura Tecnica Permanente
<i>FASE 3 – Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi e analisi del comportamento organizzativo</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- Direttore generale - Professionisti - Struttura Tecnica Permanente
<i>FASE 4 – Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- Direttore generale - Struttura Tecnica Permanente

Struttura Tecnica Permanente dell'Ente per lo sviluppo e dell'Irrigazione e la Trasformazione Fondiaria in Puglia, Basilicata e Irpinia

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
<i>FASE 5 – Calcolo del punteggio relativo agli obiettivi raggiunti e ai comportamenti organizzativi tenuti</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	<ul style="list-style-type: none">- Direttore generale- Struttura Tecnica Permanente
<i>FASE 6 – Valutazione finale e graduatoria</i>	Entro il 31.3 dell'anno successivo a quello di riferimento	<ul style="list-style-type: none">- Direttore generale- Professionisti- OIV (II istanza e graduatoria)- Struttura Tecnica Permanente