

# Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ATER di Matera

## 1. Premessa: le norme, le indicazioni CIVIT, i requisiti necessari

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal Decreto Legislativo n. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta).

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

Per raggiungere questi obiettivi vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e target), per verificarne il risultato;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche, è stato affidato ad una Commissione nazionale ("*Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche*", cd. CIVIT).

L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali.

La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Sono di particolare interesse le deliberazioni adottate nel corso del 2010: n. 89 (*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*), 104 (*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*), 111 (*In tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del d.lgs. 150/2009*), 112 (*Struttura e modalità di redazione del Piano della performance*), 114 (*Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*).

In particolare, nella delibera n. 89 la CIVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione delle performance.

La prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (il sistema deve essere orientato al cittadino): la soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono, in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione.

La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento delle esigenze collettive.

In definitiva il ciclo di gestione della performance prende le mosse dalla definizione delle priorità strategiche (pianificazione), si sostanzia quindi nella misurazione e valutazione dei risultati individuali e dell'organizzazione e si conclude con la relativa rendicontazione, che fornisce le indicazioni utili per la successiva pianificazione.

## **2. Lineamenti del Sistema di valutazione**

Coerentemente con quanto previsto dalla vigente legislazione relativa al personale dirigente e non dirigente, è necessario collegare la retribuzione sia alla valutazione dei risultati conseguiti, basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra gli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti, sia alla valutazione della qualità della prestazione, basata sui comportamenti messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza.

Il funzionamento del sistema di valutazione deve essere basato sul principio di valutazione gerarchico (bottom-up) e dovrà essere progressivamente verificato e, laddove necessario, affinato, garantendo comunque la valutazione di tutte le posizioni e funzioni.

Il Sistema dovrà essere correlato agli schemi di incentivazione (monetaria e non) e alla definizione del piano di sviluppo delle potenzialità professionali (progressione orizzontale, verticale e conferimento di incarico).

### **2.1 Destinatari e ambiti di valutazione**

Il Sistema di valutazione riguarda i Dirigenti e tutto il personale non dirigente in funzione della posizione ricoperta.

Per quanto concerne i Dirigenti si stabilisce espressamente che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Azienda e alle competenze professionali dimostrate”*.

Il personale dirigente sarà valutato anche sulla base della capacità di differenziazione delle valutazioni del personale afferente alla struttura dirigenziale.

Per il personale non dirigente la valutazione è collegata al raggiungimento di obiettivi specifici di gruppo o individuali nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'Ufficio di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In particolare i Dirigenti devono provvedere ad applicare gli strumenti di misurazione ed è loro specifica responsabilità la successiva fase di valutazione del personale.

In linea di principio, per il personale cui è affidata la responsabilità di una posizione organizzativa, la valutazione sarà effettuata sia sui risultati sia sulle prestazioni; mentre, per il personale cui non sarà stata affidata la responsabilità di una posizione organizzativa, la valutazione sarà basata solo ed esclusivamente sulle prestazioni effettuate.

Più in particolare:

- a) la valutazione dei Dirigenti dovrà basarsi essenzialmente sui risultati conseguiti, con un peso relativo pari all'80%, e solo marginalmente sulle prestazioni effettuate;
- b) la valutazione del personale di categoria D, al quale siano stati conferiti incarichi di posizione organizzativa, dovrà tener conto sia dei risultati conseguiti, con un peso relativo pari al 50%, sia delle prestazioni effettuate;
- c) la valutazione del personale appartenente alle categorie A, B, C e D (senza incarico di posizione organizzativa) sarà condotta solo in base alle prestazioni effettuate.

Per quanto riguarda l'identificazione dei ruoli e delle figure, la valutazione del personale non dirigente è affidata ai Dirigenti dell'Ufficio ove il dipendente risulta incardinato, mentre la valutazione dei Dirigenti è affidata all'Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance.

Per quanto concerne le attribuzioni dell'Organismo ed i suoi rapporti con la struttura dirigenziale, si rimanda al vigente "Regolamento sull'istituzione e funzionamento dell'organismo indipendente per la valutazione delle performance".

Si ribadisce che alla valutazione del Direttore dell'Azienda provvede l'Amministratore Unico con proprio atto, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, e ove il Direttore dell'Azienda svolga anche funzioni di carattere dirigenziale relative alla responsabilità e gestione di Uffici, diversi da quelli propri "del Direttore", la valutazione dell'operato per tali funzioni viene effettuata dall'Organismo indipendente per la valutazione delle performance.

## **2.2 Processo di valutazione**

Il processo di valutazione delle performance individuali si basa sugli obiettivi definiti dall'Azienda e sulla conseguente assegnazione a cascata degli obiettivi individuali ai responsabili di posizione organizzativa nonché sulle competenze organizzative.

Il processo di valutazione prevede come strumento chiave il monitoraggio della performance in corso di esercizio onde attivare eventuali interventi correttivi.

Il processo di valutazione viene di norma svolto annualmente e riguarda le prestazioni rese e gli eventuali obiettivi assegnati per l'anno solare di riferimento.

In merito alla periodicità dello svolgimento della valutazione dovranno essere esplicitate le scadenze temporali delle varie fasi di valutazione in maniera tale da garantire, da una parte, il rispetto delle scadenze imposte per legge e, dall'altra, una valutazione in itinere nell'ottica del miglioramento continuo.

Il Sistema dovrà essere in grado di differenziare la periodicità della valutazione sia in riferimento alla posizione ricoperta sia alle specifiche caratteristiche degli ambiti presi in considerazione e dovrà coniugare modalità di valutazione più semplici (con periodicità almeno trimestrale), per attività non legate a posizioni di responsabilità organizzativa, con forme più complesse destinate ai Dirigenti ed ai dipendenti che ricoprono posizioni di responsabilità organizzativa (con periodicità annuale).

In particolare, per gli elementi di riferimento della valutazione dei Dirigenti e per la valutazione dei risultati degli stessi, si rimanda anche al vigente “Regolamento sull’istituzione e funzionamento dell’organismo indipendente per la valutazione delle performance”.

Le fasi del processo di valutazione sono:

- predisposizione delle schede di valutazione;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- confronto, ai fini della condivisione, degli esiti della valutazione della performance tra il valutatore ed il valutato;
- uso di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

Per la valutazione dei risultati ottenuti e delle prestazioni effettuate si dovranno adottare specifici modelli di “scheda di valutazione”, che rispondono ai criteri sotto indicati.

### **“Scheda di valutazione dei risultati ottenuti”**

Per ogni specifico obiettivo assegnato, sono previsti i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione sul rispetto dei tempi, nel caso in cui il “fattore tempo” sia rilevante, che consiste nella misurazione dell’eventuale scostamento tra tempi previsti e tempi effettivi, corredata da una analisi dei motivi che hanno determinato lo scostamento;
- una valutazione relativa del risultato ottenuto, mediante l’analisi degli indicatori associati al risultato, che permetta di formulare un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell’obiettivo specifico. Anche in questo caso la valutazione dovrà essere corredata da una analisi dei motivi che hanno determinato il risultato stesso.

Tali valutazioni dovranno essere espresse su una scala metrica omogenea (ad esempio da 0=tempi/risultati totalmente disattesi a 4=tempi/risultati totalmente rispettati), e conseguentemente il punteggio finale di ogni specifico obiettivo verrà dato dalla media ponderata delle valutazioni dei tempi e dei risultati. I pesi relativi di tempi e risultati dovranno essere opportunamente definiti ex ante in relazione alla specificità dell’obiettivo.

Nel caso di più obiettivi assegnati la valutazione finale dei risultati ottenuti sarà determinata dalla somma dei punteggi finali di ogni specifico obiettivo.

### **“Scheda di valutazione delle prestazioni effettuate”**

La valutazione delle prestazioni del personale non dirigente, senza incarico di posizione organizzativa, dovrà essere effettuata in base ai criteri e alle modalità stabilite nel relativo contratto decentrato integrativo dell’Azienda, mentre quella dei Dirigenti e dei Responsabili di posizione organizzativa dovrà prevedere i seguenti ambiti di valutazione, con apposita scheda e con pesi da attribuire anche diversi:

- a) **rendimento quantitativo e qualitativo** (impegno personale, flessibilità, capacità di adattarsi alle condizioni di variabilità del contesto, attenzione al risultato e alla qualità delle prestazioni);
- b) **competenza professionale e capacità tecnica** (progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze ai fini della qualificazione del lavoro, rispetto delle scadenze e degli impegni presi);
- c) **integrazione personale nell’organizzazione** (disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con gli utenti e con i colleghi del proprio e di altri uffici al fine di garantire elevati livelli di servizio, ed ottenere informazioni, supporto e consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto, siano essi esterni o interni all’istituzione);
- d) **capacità organizzative e di gestione** (capacità di organizzazione e coordinamento delle eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, di programmazione delle proprie attività, di corretta gestione delle risorse);
- e) **capacità di differenziazione della valutazione** (capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi): solo per i Dirigenti;

e sarà determinata dalla somma dei punteggi finali di ogni specifico ambito.

La predetta scheda dovrà comprendere anche osservazioni e interventi tra valutatore e valutato, con note a cura del solo valutatore.

Solo per la parte relativa alle prestazioni effettuate dai Dirigenti, la valutazione sarà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance di concerto con l'Amministratore Unico, che avrà cura di fornire all'Organismo ogni elemento necessario.

Resta fermo, pertanto, che la valutazione dei risultati e delle prestazioni dei Dirigenti sarà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, di concerto con l'Amministratore Unico solo per la parte relativa alle prestazioni, mentre quella dei dipendenti titolari di posizione organizzativa è affidata ai Dirigenti, che avranno anche cura di individuare i relativi obiettivi da assegnare ai medesimi incaricati.

### **3. Modalità di definizione e valutazione degli obiettivi**

Il Sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati ha lo scopo principale di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

E' necessaria, quindi, la chiarificazione a ciascun dipendente degli obiettivi dell'organizzazione e di quelli affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità.

#### **3.1 Caratteristiche degli obiettivi**

La chiara definizione degli obiettivi deve rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando eventuali difetti di genericità ed ambiguità.

Gli obiettivi devono tendere alla valorizzazione delle risorse umane dell'Azienda facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

In generale, gli obiettivi:

- a) devono rappresentare i risultati attesi della prestazione del personale nel periodo di riferimento, riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria;
- b) devono essere riferiti all'intero Ufficio di appartenenza chiarendo il contributo effettivo affidato al singolo dipendente da valutare in funzione del diverso grado di responsabilità;
- c) devono essere chiari, sintetici e specifici;
- d) devono essere definiti di norma entro il 31 dicembre di ogni anno.

La specificazione di risultati attesi precisi non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

#### **3.2 Riformulazione in itinere degli obiettivi**

In occasione di colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato faranno il punto sull'andamento della prestazione e concorderanno eventuali azioni per migliorarla. Al riguardo, si procederà all'eventuale sostituzione degli obiettivi che per circostanze oggettive non sono più perseguibili e alla parziale ridefinizione di quelli che necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

#### **3.3 La valutazione ex post degli obiettivi**

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente, ed in quale misura lo stesso è stato raggiunto.

Se il risultato non è stato raggiunto dovranno essere specificate le motivazioni che non hanno permesso il conseguimento dei risultati prefissati evidenziando le eventuali cause non attribuibili al dipendente. Se il risultato è stato raggiunto, in tutto o in parte, dovrà qualificarsi il livello di raggiungimento associandovi un corrispondente punteggio.

Non vi è difficoltà nella individuazione precisa di una misura del conseguimento dell'obiettivo, quando lo stesso è riferito a fenomeni misurabili. La misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo è riferito a fenomeni complessi i cui effetti sono difficilmente traducibili in quantità misurabili.

In questi casi, per valutare se i risultati raggiunti sono in linea con gli obiettivi prefissati è necessario:

- a) stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- b) prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- c) stabilire lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi nell'anno di riferimento, avvalendosi eventualmente di indicatori quantitativi;
- d) formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- e) stabilire, tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi, il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- f) formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

#### **4. Misura della performance e trattamento accessorio**

L'unico modello in grado di colmare la lacuna dei sistemi classici di valutazione è quello delle competenze, basato sul METODO OSFE ("only single facts and experiences") ossia sui comportamenti concreti.

Il termine performance contiene una visione più complessiva, dovendo valutare il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il punto è che si deve essere in grado di valutare non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa: *occorre cioè valutare non solo l'aspetto quantitativo ma anche quello qualitativo del lavoro.*

Il significato di performance, pertanto, si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale la performance si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

E' necessario distinguere il concetto di performance organizzativa da quello di performance individuale.

La performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La performance individuale, invece, esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. La sua valutazione dovrà fare uso di indicatori che tengano conto del comportamento nei confronti degli utenti.

Definite le schede di valutazione dei “risultati” e delle “prestazioni”, così come indicato nel paragrafo 2, si riportano di seguito le modalità di misurazione.

Il punteggio massimo attribuibile a ciascun Dirigente è pari a 100, con peso relativo pari a 0,8 per i “risultati” e a 0,2 per le “prestazioni”.

Al fine dell'erogazione della retribuzione di risultato, ai Dirigenti sarà corrisposta una quota percentuale di quella teorica prevista dall'apposito fondo, secondo la seguente misura:

- 1) 100% se il punteggio totale conseguito è compreso tra 81 e 100;
- 2) 80% se il punteggio totale conseguito è compreso tra 61 e 80;
- 3) 60% se il punteggio totale conseguito è compreso tra 40 e 60;
- 4) 0 % se il punteggio totale conseguito è inferiore a 40.

La permanenza per un biennio nella 4<sup>a</sup> fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell'applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l'insufficiente rendimento.

Per il personale titolare di posizione organizzativa, invece, il punteggio massimo attribuibile è pari a 100, con peso relativo pari a 0,5 sia per i “risultati” che per le “prestazioni”.

A ciascun incaricato di posizione organizzativa sarà corrisposta la retribuzione di risultato nella misura percentuale massima prevista contrattualmente, “corretta” in base alle risultanze di cui al punto precedente, da calcolare in funzione dell'effettivo importo di retribuzione di posizione percepito dai medesimi incaricati ai sensi dell'art. 8 del CCNL 31-3-1999.

La valutazione annuale dei risultati e delle prestazioni del personale dipendente deve effettuarsi entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il principio della differenziazione delle valutazioni di cui all'art. 19 del Dl.gs n.150/2009 non è applicabile al personale dirigente dell'Azienda, poiché il numero dei dirigenti in servizio non è superiore a 5, mentre potrà essere applicata al personale non dirigente a partire dall'anno 2012 secondo modalità da stabilire in sede di contrattazione collettiva decentrata.

## **5. Miglioramento del processo di valutazione**

Al fine di migliorare il processo e la cultura della valutazione nella pagina “Trasparenza, valutazione e merito” del sito web dell'A.T.E.R. di Matera sarà costruita un apposita sezione sul sistema al fine di migliorare la trasparenza, la comunicazione e la condivisione delle informazioni.

## **6. Utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione**

Con riferimento alla valutazione dell'efficacia del Sistema di valutazione delle performance individuali, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. a), del Decreto Legislativo n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione procederà ad una relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione, allo scopo di integrare le valutazioni effettuate, mettere in evidenza i punti forza e di debolezza del Sistema ed eventualmente proporre azioni di miglioramento al Sistema stesso.

## **7. Procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

Sul punto si rinvia a quanto previsto dalle vigenti disposizioni contrattuali e regolamentari già esistenti. Si sottolinea, tuttavia, come il legislatore abbia inteso porre con particolare energia l'esigenza di garantire la *terzietà* dell'organo deputato a pronunciarsi su eventuali controversie in ordine alla corretta applicazione del Sistema.

### **Allegati**

1. Scheda "A" = Scheda di valutazione dei risultati
2. Scheda "B" = Scheda di valutazione delle prestazioni