IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATER MATERA
SMVP

Approvato con deliberazione dell'A.U. n. ____ del _____

INDICE

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI.....
1.1 Altri riferimenti normativi.....

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....

3. DEFINIZIONI E CONCETTI BASE.....
3.1 Performance.....
3.2 Il ciclo della performance.....
3.3 Misurazione e valutazione della performance.....
3.4 Scopo della misurazione della performance organizzativa.....
3.5 Ambiti della performance organizzativa.....
3.6 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....
3.7 Scopo e misurazione della performance individuale.....
3.8 Ambiti e misurazione della performance individuale.....
3.9 Obiettivo.....
3.10 Indicatore.....
3.11 Target (o valore atteso).....
3.12 Efficienza/Efficacia .....
3.13 Misura di processo .....

4 IL SMVP ALL'INTERNO DEL "SISTEMA BASILICATA".....
4.1 Il valore della valutazione.....
4.2 Il sistema di misurazione e valutazione.....

5 IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE.....
5.1 I soggetti coinvolti.....
5.2 Il ruolo dei valutatori.....
5.3 Il collegamento tra Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione.....
5.4 La relazione sulla performance.....

6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....
6.1 Il valore della differenza.....
6.2 Performance. Nella definizione degli obiettivi: la differenza.....
6.3 Performance. Nella trasversalità degli obiettivi: un modo partecipato di gestire.....
6.4 Fasi.....
6.4.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi.....
6.4.2 Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione.....
6.4.3 Analisi dei dati e valutazione.....
6.4.4 Comunicazione dei risultati.....
6.4.5 Elaborazione dei piani di miglioramento individuale.....

7 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....
7.1 Processo di pianificazione dell'ATER.....
7.2 Controllo di gestione.....
7.3 Aree di performance bilanciate.....
7.4 La metodologia di riferimento.....
7.5 I processi, i tempi, le modalità, i soggetti di riferimento.....
7.6 Requisiti del modello.....
7.7 Indicatori di struttura.....
7.8 Performance organizzativa – obiettivi- indicatori- target.....
7.9 Sistema di valutazione.....

8 ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INDIVIDUALE.....
8.1 La performance individuale dei dirigenti.....
8.1.1 Quadro normativo di riferimento.....
8.2 Elementi di valutazione della performance individuale.....
8.2.1 Raggiungimento degli obiettivi individuali.....
8.2.2 Verifica raggiungimento obiettivi individuali direttore e dirigenti.....
8.2.3 Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle Posizioni Organizzative.....
8.2.4 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del personale delle categorie.....
8.3 Comportamenti e capacità gestionali.....
8.4 Comunicazione e ascolto.....
8.5 Casi particolari.....

9 TABELLE DI MISURAZIONE.....

10 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....

ALLEGATI

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, di seguito"Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'articolo 7, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., dispone, in particolare, che "*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance*".

L'articolo 45, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, del Decreto, collega la performance organizzativa *"all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

L'art. 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

La Regione Basilicata, con deliberazione n. 559, adottata dalla Giunta in data 29.04.2015, ha approvato il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Sistema Basilicata", da utilizzarsi da tutti gli enti sub-regionali di cui alla L.R. n. 11/2006, previo adeguamento alle caratteristiche proprie di ciascuna organizzazione.

Nel presente documento e nei suoi allegati è contenuto il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale - di seguito SMVP o "Sistema" - che l'ATER di Matera ha adottato in applicazione della richiamata normativa, nonché a parziale recepimento della suindicata delibera della Giunta Regionale.

Il SMVP è la rappresentazione, coerente ed esaustiva, delle metodologie e dei processi per mezzo dei quali l'Azienda, in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte, misura e valuta, in modo integrato, la performance organizzativa e individuale.

Il SMVP è stato definito su preventiva individuazione dei tratti che devono caratterizzarlo sia sul piano metodologico che su quello applicativo, tenuto conto delle peculiarità dell'amministrazione cui si riferisce.

Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni volta a favorire la migliore individuazione dei parametri da valutare, oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

Il metodo proposto è coerente con quanto previsto dalla contrattazione collettiva applicabile al personale dell'ATER.
Il SMVP, sulla base di questa premessa, è stato quindi articolato nel modo che segue.

La prima parte descrive il Sistema.
Riporta le caratteristiche distintive principali dell'ATER Matera, definisce il concetto di performance dell'amministrazione, della sua misurazione e valutazione, introduce nozioni di performance organizzativa ed individuale e ne esplicita gli ambiti.

Presenta poi i modelli adottati di metodologia di misurazione e valutazione della performance separati tra

- misurazione della performance organizzativa;
- valutazione della performance organizzativa;

- misurazione e valutazione della performance individuale.

La seconda parte è dedicata alle modalità di esercizio della funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e contiene, fra l'altro:

- la descrizione del processo di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità;
- i soggetti e le responsabilità;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di comunicazione dei risultati della valutazione;
- le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa.

1.1 ALTRI RIFERIMENTI NORMATIVI

Art. 31 della Legge Regionale 02.03.1996, n. 12: Adeguamento normativo ed organizzativo degli Enti Strumentali

1. Le disposizioni della presente legge si applicano agli enti ed alle aziende dipendenti dalla Regione. Con le leggi di riordino dei predetti Enti si provvederà ad adeguare i regolamenti amministrativi, gli assetti organizzativi e l' articolazione delle funzioni dirigenziali relative.

Art. 19 della Legge Regionale 24.06.1996, n. 29: Stato giuridico e trattamento economico del personale

Ai dirigenti e al personale delle Aziende si applicano gli istituti attinenti lo stato giuridico ed economico nonché previdenziale, rispettivamente dei dirigenti e dei dipendenti regionali, così come previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del comparto del personale "Regioni – Autonomie Locali".

Articolo 6, C.c.n.l. del 31.3.1999

In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.

Articolo 9, comma 4, C.c.n.l. del 31.3.1999

I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo (posizioni organizzative) sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3. Gli enti, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisiscono in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al comma 3.

Articolo art. 37 CCNL del 22.1.2004

La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.
I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.
La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.

Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'assetto istituzionale ed organizzativo di ATER Matera è descritto nel documento allegato "A1 SVMP 2017".

La struttura organizzativa generale si trova descritta nell'allegato "A2 SVMP2017".

Nell'allegato "A3 SMVP 2017" sono anche raccolte le descrizioni delle funzioni svolte e dei servizi resi ed, in ultima analisi, i bisogni che l'organizzazione di ATER Matera è finalizzata a soddisfare.

3. DEFINIZIONI E CONCETTI BASE

3.1 Performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e si presta ad essere misurata e gestita.
La performance si rappresenta attraverso il sistema degli obiettivi e degli indicatori di risultato.

In proposito, il SMVP è strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire l'individuazione di elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell' amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell' amministrazione anche ai fini della individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;.
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

3.2 Il ciclo della performance

Con l'espressione ciclo della performance si intendono tutte le attività che servono a descrivere gli obiettivi strategici e quelli operativi di una organizzazione pubblica, il loro monitoraggio e la loro valutazione.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il ciclo della performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale.

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione che comprendano e le azioni e i comportamenti adottati.

3.3 Misurazione e valutazione della performance

Misurazione e valutazione della performance, pur integrandosi, configurano due processi distinti:

- misurazione: svolgimento di un processo quantitativo
- valutazione: svolgimento di un processo qualitativo

Il processo di misurazione si snoda attraverso:

- l'assegnazione degli obiettivi (strategici – operativi – organizzativi, di gruppo e/o individuali);
- l'individuazione degli indicatori, atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione ai risultati attesi;
- la rilevazione sistematica degli indicatori attraverso il monitoraggio periodico.

Il processo di valutazione si snoda attraverso:

- la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale distinte come infra.

La performance si distingue in:

- performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Azienda nel suo insieme e/o dalla singole articolazioni della sua struttura;
- performance individuale, che prende considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi ed il contributo individuale alla performance organizzativa.

3.4 Scopo della misurazione della performance organizzativa

Scopo finale della misurazione della performance organizzativa è consentire all'Azienda di

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- indirizzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

3.5 Ambiti della performance organizzativa

Gli ambiti di definizione della performance organizzativa possono essere aggregati nei seguenti "macro-ambiti":

- Grado di attuazione della strategia
- Portafoglio delle attività e dei servizi
- Stato di salute dell'amministrazione
- Impatti dell'azione amministrativa (outcome)
- Confronti con altre amministrazioni (benchmarking)

Il Grado di attuazione della strategia: con l'identificazione, sulla base delle priorità individuate dall'Amministratore Unico, degli obiettivi strategici e della relativa articolazione. Il SMVP rappresenta ex ante le priorità dell'Azienda e valuta ex post se ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. Il bilancio consuntivo è il documento di rendicontazione esterna dell'attività svolta dall'organo di governo nel corso del mandato.

Il portafoglio delle attività e dei servizi: il SMVP prevede la strutturazione dell'Azienda sulla base delle attività e dei servizi attraverso i quali si esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder), e agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macroambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'Azienda mette a disposizione della collettività secondo le esigenze informative delle diverse categorie di interessati - ed, ex post -, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

Lo stato di salute dell'amministrazione: l'Azienda indica le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in condizioni ottimali; a tal fine, il SMVP si struttura in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- l'Azienda è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e stakeholder;

- i processi interni di supporto, che rendono possibile il funzionamento dell'Azienda, raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il SMVP considera gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.
In particolare, esso identifica ex ante, la Relazione previsionale e programmatica, gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività.
Attraverso il Rendiconto di Gestione si forniscono ex post gli elementi utili a valutare se gli impatti previsti siano stati realmente conseguiti.

I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): il raffronto con le altre Amministrazioni è effettuato mediante indicatori di struttura - con i quali è possibile monitorare le variabili strutturali - indicatori economico-patrimoniali, con i quali si intende monitorare la capacità di raggiungere e mantenere le tre dimensioni dell'equilibrio generale: economico, patrimoniale e finanziario; indicatori di processo, con i quali è possibile monitorare la funzionalità dei processi di lavoro, la loro efficienza ed efficacia e il livello qualitativo raggiunto.

3.6 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa distingue:

- la performance dell'Azienda, nella sua interezza;
- la performance degli Uffici in cui si articola la struttura organizzativa generale.

La performance dell'Azienda è misurata attraverso indicatori di outcome, output, efficacia, efficienza e qualità.

La performance dell'Azienda prende come riferimento:

- ☐ la prospettiva economico-finanziaria, attraverso i relativi indicatori;
- ☐ la prospettiva della clientela (cittadini, imprese e territorio), attraverso analisi di customer satisfaction;
- ☐ la prospettiva dei processi interni, attraverso il monitoraggio delle attività e dei processi;
- ☐ la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, attraverso la formazione e la soddisfazione dei dipendenti.

La performance degli Uffici si esplica attraverso:

- la realizzazione della strategia, tramite azioni utili al suo raggiungimento, misurata mediante parametri di tempistica, efficacia, efficienza e qualità percepita;
- l'erogazione di servizi, di cui si monitorano l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione dell'utenza;
- la realizzazione di progetti di miglioramento interno, misurati attraverso la tempistica, l'efficacia, l'efficienza e la qualità percepita degli stessi;
- la valorizzazione del personale e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.

3.7 Scopo della misurazione e valutazione della performance individuale

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato, rispetto agli obiettivi dell' amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

3.8 Ambiti della misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e valutazione della performance individuale è differenziata a seconda della specifica categoria di personale cui si riferisce.
Le categorie definite al riguardo sono i dirigenti, il personale in posizione di autonomia e responsabilità (personale incaricato di posizione organizzativa) ed il restante personale.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata agli obiettivi operativi o gestionali e alle competenze professionali e manageriali.

Per i titolari di posizione organizzativa, l'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale è collegato:

- 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 della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (obiettivi individuali qualitativi);
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Per il personale del comparto, il collegamento è con

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3.9 Obiettivo

Rappresenta la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.
Può essere strategico o operativo/gestionale.

<u>Obiettivo Strategico</u>
Si tratta di un obiettivo di particolare rilevanza con riferimento:
- alle priorità individuate dalla pianificazione strategica
- ai bisogni ed alle attese degli stakeholders
- alla significatività delle risorse umane e finanziarie necessarie per il suo conseguimento.
Ove opportuno, è oggetto di programmazione su base pluriennale e aggiornato annualmente sulla base delle priorità politiche dell'Azienda.

<u>Obiettivo Operativo</u>
Declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo).
Sono micro-obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale e raffigurano le attività gestionali che servono al raggiungimento degli obiettivi strategici che rappresentano, dunque, il presupposto per la loro definizione.

Inoltre, sono anche strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni che raccontano la normale attività operativa dell'Ufficio non legata agli obiettivi strategici.
Si evince la stretta interdipendenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi.

Obiettivo gestionale
Gli obiettivi di mantenimento rappresentano le competenze affidate al dirigente e distinte per Uffici, comprendenti sia compiti istituzionali che attività discrezionali, ormai consolidate (ovvero, obiettivi che sono "nati" come di sviluppo e che dopo il primo/i anno/i di perseguimento e monitoraggio si sono consolidati diventando di mantenimento).
Sono micro-obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale e raffigurano le attività di <<valore>> anche non strettamente correlabili ad un obiettivo strategico, ma che discendono dalla declaratorie degli uffici, sono connessi alla attività o processi di carattere permanente, ricorrente o continuativo e sono rivolti a realizzare pienamente le missioni istituzionali e a migliorare i servizi resi.

3.10 Indicatore

Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente al grado di raggiungimento di un obiettivo.
E' un elemento che "indica" il raggiungimento di un risultato, ovvero che si considera "rivelatore" dell'avvenuto raggiungimento di un risultato.
Può essere rappresentato da una misura elementare o dal rapporto tra misure elementari.
A ciascun indicatore si associa quindi una grandezza, empiricamente rilevabile e univocamente misurabile, attraverso la quale effettuare una valutazione della performance programmata e realizzata: target (vedi sotto).
Gli indicatori devono essere SMART, ovvero Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti e Temporalmente vincolati.

3.11 Target (o Valore atteso)

È il risultato che ci si prefigge di ottenere ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

3.12 Efficienza /Efficacia

E' la capacità di ottenere un risultato con il minimo impiego possibile di risorse/ Capacità di ottenere un risultato.

3.13 Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo, cioè l'attività. (Il processo si definisce come l'insieme delle risorse strumentali utilizzate e dei comportamenti attuati da persone fisiche o giuridiche finalizzati alla realizzazione di una procedura determinata. In altre parole, è il "chi fa che cosa". Il processo, dunque, dipende dalle persone e dagli strumenti da esse utilizzati).
Tipici esempi sono: a) numero pratiche espletate da un ufficio; b) numero di interventi urgenti della manutenzione; c) metri lineari di documenti archiviati; d) numero di mandati di pagamento; e) numero di fornitori gestiti.

4. IL SMVP ALL'INTERNO DEL "SISTEMA BASILICATA"

Il senso della valutazione parte dal significato proprio della parola: valutare vuol dire generare e dare valore.
Non significa, perciò, trovare un colpevole, fare una graduatoria, stabilire chi ha più punti di un altro. Ciò sarebbe contrario ad una organizzazione che, attraverso, la valutazione coglie tutti i presupposti per cambiare e determinare il cambiamento.

Il valore è il grado di capacità professionale che di volta in volta riconosciamo ad un dirigente, ad una posizione organizzativa, ad un collega di un Ente pubblico.
E il grado di capacità professionale **corrisponde ai risultati ed agli obiettivi** che un dirigente riesce a cogliere, a perseguire **ed ai comportamenti** che adotta per raggiungerli.
Corrisponde anche a ciò che egli fa perché i suoi colleghi di struttura colgano anch'essi i loro obiettivi ed i loro risultati e li perseguano con i comportamenti più adeguati.

Un'attività assai difficile e imprescindibile.
Senza la valutazione, infatti, risulta davvero difficile dichiarare che l'Azienda possa operare efficacemente, possa porsi obiettivi di miglioramento continuo, possa, infine, pensare di dare risposte alle domande, alle urgenze, ai bisogni dei propri utenti.
E ciò perché una organizzazione nella quale non esista un sistema di valutazione o, peggio, esista un sistema di valutazione debole è impossibile che possa essere flessibile e funzionale.
Paradossalmente, infatti, il sistema di valutazione, se esiste e dà conto del contributo di ogni singola persona che appartiene all'organizzazione regionale, esalta l'attività dell'intera organizzazione.

Infatti:
- dove la valutazione esiste;
- dove viene considerata supporto alla gestione;
- dove è provocatrice di miglioramento e protagonista della valorizzazione delle risorse

l'organizzazione saprà dare seguito alle politiche decise dall'Organo di indirizzo politico - amministrativo, saprà comunicarle e saprà dare le risposte che ogni utente e il territorio si aspettano.
Saprà, cioè, agire con **i criteri della trasparenza, dell'efficacia e della economicità di gestione e saprà operare, in più, con funzionalità e flessibilità.**

Le finalità, dunque, di un sistema di valutazione, che è tale se integrato, coerente e diffuso sui diversi ruoli, sono:
- promuovere la differenza come leva del merito e del cambiamento;
- migliorare il clima organizzativo interno e favorire la collaborazione fra ruoli e persone attraverso processi cooperativi e negoziali;
- sviluppare il senso di appartenenza delle persone rendendole "proprietarie" di un processo che caratterizza l'organizzazione e, nello stesso tempo, il proprio ruolo;
- diffondere stili di direzione omogenei ed assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi e ciò per garantire una rispondenza costante fra politiche ed organizzazione;
- migliorare la qualità dell'organizzazione rispetto ai risultati attesi dai "fruitori" interni e dai cittadini, sviluppando le performance del sistema nel suo complesso;
- orientare e sviluppare le competenze del sistema attraverso le competenze dei singoli;
- stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento delle performances.

Tutto questo serve per creare e garantire **"credibilità"**, quel valore che quando manca fa correre all'organizzazione il pericolo dell' **"autoreferenzialità"**, il male antico della pubblica amministrazione secondo il quale tutto è scontato: la soddisfazione del cittadino, la lettura dei bisogni di un territorio, l'attendibilità di un'organizzazione che pretende, senza chiedersi mai nulla, di essere efficace.
Ciò accade quando in una organizzazione ciascuno pensa di non aver bisogno dell'altro.
Al contrario, un sistema di valutazione condiviso determina il successo dell'attività di gestione del direttore e dei dirigenti, del responsabile di posizione organizzativa, quando, ciascuno nei suoi ambiti, sollecita, controlla ed accompagna i comportamenti e le prestazioni delle persone con le quali lavora.

Un sistema di valutazione è attendibile, inoltre, quando valuta tutte le risorse umane con lo stesso linguaggio e lo stesso metodo.
Ciò vuol dire che **la valutazione deve essere continua e che per essere efficace deve integrarsi con tutte le attività di gestione e di controllo.**
Ciò significa, infine, considerare che la continuità dei risultati nel tempo è garantita dallo sviluppo delle competenze e delle capacità individuali e di gruppo.

A questo si aggiunga che:
- la distinzione e la chiarezza dei ruoli e dei poteri all'interno dell'Azienda;
- il confronto tra più funzioni, la capacità di proposta che deve poter essere avvertita dal basso;
- il diritto/dovere alla partecipazione che il cittadino deve imparare ed esercitare;
- l'esigenza avvertita di agire per un'amministrazione concreta ed efficace,

avvengono solo attraverso la consapevolezza della **comunicazione interna ed esterna.**
Senza la comunicazione interna, la valutazione non ha le gambe per procedere verso il miglioramento continuo del valore professionale e non ha le braccia per operare un confronto sui risultati e sui comportamenti.

4.1 IL VALORE DELLA VALUTAZIONE

Il valore della valutazione si esplicita, dunque, attraverso la comunicazione interna e attraverso **la scelta della "differenza"** che serve, da un lato, a promuovere il merito e, dall'altro, a introdurre per tutti i percorsi di miglioramento che permettano di essere riconosciuti per quello che fanno e per come lo fanno.
La "differenza" è il filo conduttore di questo documento e ricorre, ogni tanto, quando si definiscono gli obiettivi e quando si parla di persone e di merito.
Il valore della valutazione sta anche nella consapevolezza che **"la responsabilità"** è il motore di ogni azione e di ogni comportamento.

Tutto ciò non conta, infatti, se non è esplicito ed avvertito il valore della responsabilità che è efficace quando si esplicita attraverso **la valutazione, fonte del miglioramento, e la comunicazione, origine di tutti i cambiamenti.**
Al contrario, viene a mancare quando un'organizzazione diventa autoreferenziale.

"È responsabile colui il quale risponde delle proprie azioni e dei propri comportamenti, rendendone ragione e subendone le conseguenze"
La definizione vale per ogni individuo.
Il dirigente, per esempio, deve mettere in condizione ogni collega dell'ufficio di assumere la sua responsabilità.
E ciò ha a che fare con la comunicazione e con la valutazione attraverso le quali é possibile dare valore al grado di capacità professionale di ciascuno.
La consapevolezza di tutto questo **supporta i processi di innovazione.**

Occorre, pertanto, ancora di più, adeguare la cultura e i comportamenti di tutti, consapevoli anche degli investimenti che bisogna fare sulla classe dirigente ma anche su tutti i protagonisti dell'organizzazione aziendale.

Occorre che i dirigenti dimostrino con comportamenti sinceri e seri che sono in grado di affrontare il cambiamento, consapevoli che **il tempo della transizione è terminato,** e con coraggio agiscano le qualità che servono per essere dirigenti: capacità di guida, abilità nella gestione delle risorse, predisposizione al cambiamento e alle innovazioni, empatia, e, infine, capacità di comunicare.
Il che significa, per esempio, trasferire ai colleghi dell'ufficio con chiarezza e semplicità gli obiettivi da raggiungere coinvolgendoli il più possibile, responsabilizzandoli attraverso la delega, ascoltandoli, proteggendoli.
Insomma il dirigente deve essere il punto di riferimento costante (avvertito e non imposto) per la struttura di cui è responsabile.
È la persona alla quale sentiamo di riferirci per la sua professionalità, per la sua capacità di guida ma anche perché portatore di valori che ci convincono e condividiamo.
Per questo la comunicazione interna è determinante.

Insomma bisogna che i dirigenti si chiedano: come è possibile creare all'esterno una identità chiara, riconoscibile ed affidabile della propria organizzazione se questa identità non viene costruita e sperimentata **prima di tutto all'interno dell'organizzazione?**
Ma ovviamente ciò non basterà se **le posizioni organizzative** non agiranno allo stesso modo con i colleghi con cui si troveranno a collaborare.
E non basterà se **tutti i dipendenti dell'Azienda** non sapranno convincersi che senza la consapevolezza di essere loro stessi parte determinante di questo processo di cambiamento culturale, l'organizzazione aziendale non potrà, in alcun modo, essere in grado di dare risposte pronte ed efficaci.

4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di Misurazione e Valutazione prevede la formulazione del Piano della Performance quale documento di programmazione triennale degli obiettivi strategici dell'ATER e la loro articolazione in obiettivi operativi annuali, nonché l'indicazione degli obietti gestionali riconducibili alla autodeterminazione degli Uffici come da declaratoria ad esse attribuite.

Le norme sulla misurazione e la valutazione hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali dei dipendenti attraverso **la valorizzazione del merito,** la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è, prima di tutto, un sistema organizzativo che mira a far lavorare meglio **l'organizzazione aziendale.**
Questo traguardo si raggiunge quando tutto il personale è **coinvolto** totalmente nella elaborazione e nelle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'Azienda.
Ciò avviene, innanzitutto, quando l'organizzazione è in grado di individuare le criticità e le differenze tra quanto programmato e ciò che è stato realizzato, in modo da intervenire tempestivamente con le necessarie azioni correttive.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrate nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009 che, come è noto, prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Inoltre:

- ❖ gli obiettivi si raggiungono e vengono riconosciuti secondo il paradigma della **"differenza".** La "differenza" esige un comportamento leale che permetta l'espressione delle capacità, delle competenze e delle professionalità di tutti. Ciò significa che ciascuno deve comportarsi secondo le aspettative che la sua vita professionale e le sue competenze fanno attendere. Non deve essere possibile riconoscere, perciò, "il premio" a chi si sia impegnato appena il possibile e abbia dato informazioni che comprovino un falso raggiungimento degli obiettivi.

Perché ciò non accada, l'impegno del dipendente **è definito a seconda del coinvolgimento di ciascuno negli obiettivi dell'Ufficio.**

In questo senso Il Dirigente può delegare un collega dell'Ufficio a seguire direttamente un obiettivo o una sua parte. A questo si aggiunga che il raggiungimento dell'obiettivo è misurato trimestralmente in un confronto attivo con il personale coinvolto nelle attività. Solo così il sistema di misurazione produce effetti reali e inequivocabili e si esplicita completamente solo se i suoi punti di osservazione saranno vari tanto da mettere in evidenza le aspettative proprie di ciascun portatore di interesse.

- migliorare continuamente la qualità delle prestazioni e dei servizi per dare risposte immediate al cittadino;
- operare in sinergia con il ciclo della programmazione e con i contenuti del bilancio;
- operare in trasparenza e con immediatezza;
- considerare il risultato e il comportamento professionale come imprescindibili per realizzare gli obiettivi.

Per facilitare la pratica di questo modo nuovo di gestire le risorse occorre che:

- ✓ le amministrazioni innovino **la propria cultura e i propri sistemi di valutazione** alla luce delle disposizioni della riforma;
- ✓ i bisogni dei portatori di interessi (stakeholder) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- ✓ il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

Il Sistema deve essere, infatti, finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi resi e alla crescita delle professionalità.
In questo si fa riferimento alle delibere CIVIT nn. 89, 104 e 114 del 2010, nonché alle Linee Guida contenute nella delibera n. 1/2012.

5. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

5.1. I soggetti coinvolti

All'interno del Sistema sono individuati chiaramente i soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance. La responsabilità dell'attuazione del Sistema è affidata:

- ✓ Organo di indirizzo politico – amministrativo
- ✓ OIV
- ✓ Direttore
- ✓ Dirigenti
- ✓ Personale
- ✓ Struttura tecnica di supporto OIV

FASI	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione/aggiornamento del sistema	Direttore e Dirigenti
Adozione del sistema	Amministratore Unico
Attuazione del sistema	Amministratore Unico
	OIV/Struttura tecnica di supporto
	Direttore e dirigenti
	Personale
Monitoraggio e audit del sistema	OIV
	Struttura tecnica di supporto OIV
	Personale dirigenziale e non

Organo di indirizzo politico – amministrativo (Amministratore Unico)
L'art. 15 del D. Lgs n. 150/2009 indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e, stabilisce, tra l'altro, che esso:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- adotta il sistema di valutazione;
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e della Performance e la Relazione sulla Performance;
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- valuta la performance individuale del Direttore e dei Dirigenti, su proposta dell'OIV.

Organismo Indipendente di Valutazione

- Svolge un'azione di monitoraggio nella fase di definizione e aggiornamento dei contenuti del Sistema;
- esercita le attività di controllo strategico e ne riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- misura e valuta la performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale del Direttore;
- valida i processi valutativi della dirigenza;
- valida la Relazione sulla performance;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT/ANAC, ora Dip. Funzione Pubblica;
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, alla CIVIT/ANAC ora Dip. Funzione Pubblica;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al decreto legislativo n. 150/2009 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- sovraintende annualmente la realizzazione delle indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, cui riferisce ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla CIVIT/ANAC/Dip. Funzione Pubblica;
- verifica l'efficacia del Sistema ed il suo corretto funzionamento, oltre che suggerire interventi migliorativi;

- esercita attività di impulso nei confronti del vertice politico-amministrativo, nonché della dirigenza, per l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del Sistema di valutazione della performance.

Dirigenza
- Applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso;
- assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la sua valutazione;
- interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;
- concorre all'adozione del Piano della performance. Il concorso alla mancata adozione dello stesso implica il divieto della retribuzione di risultato (art.10 comma 5 DLgs 150/2009)

Personale
- Interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico

Direzione – Controllo di Gestione - Struttura Tecnica Permanente
- Predispone e aggiorna la proposta del piano della performance dell'Azienda, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari Uffici;
- cura il monitoraggio trimestrale delle attività svolte dall'organizzazione aziendale;
- redige la proposta di relazione sulla performance;
- coadiuva la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione;
- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV.

5.2 Il ruolo dei valutatori

La valutazione si svolge secondo un percorso dal basso:

1. **I dirigenti valutano**
   a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali, anche trasversali, degli Uffici e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
   b) trimestralmente l'apporto al raggiungimento degli obiettivi del personale e i loro comportamenti e, a fine anno, elaborano la scheda di valutazione individuale del personale

2. **Il Direttore valuta**
   a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'Azienda e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
   b) in sinergia con gli altri Dirigenti, l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi trasversali e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
   c) trimestralmente, sulla base della relazione sullo stato degli Uffici, presentata da ogni dirigente, il loro apporto al raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti e i loro comportamenti.

3. **L'Organismo indipendente di valutazione**
   a) propone, all'Amministratore Unico la valutazione del Direttore (art. 14, comma 4, lettera e, D.Lgs. n. 150/2009), a seguito di colloqui/confronti in occasione dei monitoraggi semestrali sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali di ciascun Ufficio e sui loro comportamenti;
   b) elabora una relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009;
   c) esegue un monitoraggio, svolto in maniera sistematica e costante durante tutto il ciclo performance, con la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, ritardi e omissioni. Ciò permette all'organizzazione di promuovere azioni correttive.

4. **L'Amministratore Unico verifica**
   a) semestralmente l'andamento degli obiettivi strategici affidati al Direttore e ai Dirigenti;
   b) semestralmente il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici, proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi.

A fine anno, in una seduta comune con Direttore e Dirigenti, analizza la relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 e approva la proposta di valutazione elaborata dall'OIV sulla performance individuale dei dirigenti.

5.3 Il collegamento tra il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:
- ✓ **Il bilancio annuale e pluriennale di previsione;**
- ✓ **il Piano della Performance che:**

a) determina gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi/gestionali;
b) definisce, con riferimento agli obiettivi finali e alle risorse:
   a. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Azienda;
   b. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
   c. gli obiettivi di gestione, le priorità e i programmi;
c) affida la realizzazione degli stessi ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità amministrativa unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie, nel rispetto delle direttive generali impartite per l'attività amministrativa e per la gestione.

Gli obiettivi nel Piano della performance sono programmati su base triennale e devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici (bilancio annuale e pluriennale).
Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

5.4 La relazione sulla performance, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6, del D. Lgs. n. 150/2009 deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

Questi documenti programmatori sono al centro del sistema di misurazione della performance.

6. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Metodologia di misurazione e valutazione della performance
Misurazione e valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance.

La misurazione è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili.
Tre sono gli elementi fondamentali per consentire la misurazione:
a) la definizione, in fase di programmazione, degli indicatori.
b) il target;
c) la rilevazione delle informazioni e la precisazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La valutazione, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili, etc.
A questo proposito, al fine di individuare i requisiti fondamentali degli indicatori e verificarne sia la fattibilità da un punto di vista informativo, sia la solidità sotto il profilo qualitativo, la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha raccomandato l'utilizzo di tre strumenti di supporto nella definizione degli indicatori:
- ✓ **le schede anagrafiche;**
- ✓ **il test della fattibilità;**
- ✓ **il test di validazione della qualità**

che si riportano nell'allegato "A4 SMVP 2017".

6.1. Il valore della differenza
La "differenza" viene intesa come il valore che serve a rintracciare in ciascuno **ciò che può essere migliorato, non ciò che non va.**
La "differenza" autentica una organizzazione, autentica un progetto.
Passare **da un'organizzazione che cerca l'errore** ad una che cerca **spunti di miglioramento,** significa compiere una vera e propria rivoluzione.

In questo senso, nella valutazione del personale, l'art. 9 del D.. Lgs. n. 150/2009, introduce il termine "differenziazione". Poiché sia il premio di risultato per i dirigenti che quello di produttività per il resto del personale, non potranno essere più **riconosciuti al massimo, nel rispetto del principio della valutazione "differente"**, da parte:

- **dei Dirigenti nei confronti del personale;**
- **dell'Organismo Indipendente per la Valutazione nei confronti dei Dirigenti.**

6.2. Performance. Nella definizione degli obiettivi: la differenza

La differenza si manifesta quando si stabiliscono gli obiettivi strategici, si declinano gli obiettivi operativi e si riaffermano gli obiettivi gestionali, quelli della quotidiana attività di un ufficio. In questo senso occorre:

- decidere il peso che gli obiettivi strategici hanno per l'organizzazione e farlo in condivisione con il personale dell'ufficio;
- riconoscere che le azioni che servono a realizzare gli obiettivi strategici sono il frutto della proposta e del confronto;
- stabilire che anche gli obiettivi gestionali, quelli che realizzano attività routinarie dell'ufficio, specie quando introducono spunti di semplificazione, possono avere un valore differente.

6.3 Performance. Nella trasversalità degli obiettivi: un modo partecipato di gestire

Via, via il livello di condivisione porta ad una partecipazione di qualità. **La partecipazione** mette a nudo le competenze, le capacità e il loro spazio di miglioramento e lo fa a seconda dell'importanza dell'obiettivo strategico.

Il livello di partecipazione aumenta, infine, quando si elaborano **obiettivi strategici trasversali,** quelli che rendono più efficaci gli effetti di un'azione comune tra uffici.

In questo caso ogni professionista dell'organizzazione aziendale e è messo alla prova per la sua **capacità di partecipare, proporre e fare.**

Per questo è auspicabile che, nel tempo, siano elaborati più obiettivi strategici trasversali. **La comunicazione interna** diventa, in questo caso, un motore potente che, mettendo insieme competenze e capacità, riesce ad avvicinare il cittadino alla organizzazione ed a creare maggiori possibilità di sviluppo.

6.4 Fasi

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
2. monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
3. analisi dei dati e valutazione;
4. comunicazione dei risultati;
5. elaborazione di piani di miglioramento individuali.

6.4.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L'assegnazione degli obiettivi, da parte del valutatore, non avviene con una mera comunicazione ma tramite un confronto di condivisione con il valutato.

6.4.2 Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

In questo senso **il colloquio** tra il dirigente e il responsabile delegato di un obiettivo strategico o il responsabile di un obiettivo operativo diventa fondamentale anzi senza, il monitoraggio non ha alcun valore.

Il colloquio tra il Dirigente e:

i titolari di Posizione Organizzativa

il personale incaricato di seguire un obiettivo strategico

è determinante per conoscere l'andamento della performance organizzativa e quello della performance individuale.

Da un lato si comprendono se tutti gli obiettivi sono perseguiti correttamente ovvero se ci sono correttivi da decidere, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di tutto il personale per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti (Ved. Scheda A in Allegati).

Il Dirigente può naturalmente confrontarsi con tutto il personale del proprio Ufficio quando ritiene opportuno acquisire ulteriori notizie.

In questo senso annota in una scheda (Scheda A in Allegati):

- gli eventi significativi che:
  a) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo;
  b) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento dell'obiettivo
- le azioni correttive da mettere in atto nel trimestre successivo;
- la qualità delle azioni poste in essere dalle P.O. e dal personale che ha ricevuto la delega/responsabilità di coordinare le azioni per raggiungere l'obiettivo;
- la qualità delle azioni del personale assegnato ad un determinato obiettivo, ricordando che tutto il personale di un Ufficio può essere assegnato su più obiettivi;
- la verifica dei comportamenti attesi dalle P.O. dal personale delegato e dal personale assegnato ad un determinato obiettivo.

Si fa riferimento, per questo, al par. 5.2 "Il ruolo dei valutatori".

Il colloquio/confronto sull'andamento degli obiettivi è un'opportunità preziosa per costruire insieme le azioni migliori per raggiungere efficacemente un obiettivo e per valutare la performance organizzativa dell'Ufficio.
Il colloquio/confronto, serve, infine, per annotare le azioni e i comportamenti dei colleghi dell'Ufficio per costruire insieme **la valutazione differente** di ciascuno.

Il colloquio tra il Direttore e i Dirigenti segue gli stessi passi e lo stesso metodo.
Dal colloquio/confronto si comprendono, da un lato, se tutti gli obiettivi dell'Ufficio sono perseguiti correttamente (scheda A in Allegati) ovvero se ci sono correttivi da validare, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare (scheda A in Allegati) il contributo di ciascun dirigente per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti.
Il Dirigente presenta la relazione di cui si fa cenno nel par. 7.2 che contiene anche la lista nella quale annota:

- gli eventi significativi che:
  a) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo;
  b) possono aver determinato in positivo l'andamento delle azioni che hanno accelerato i passi necessari al conseguimento di un dato obiettivo;
- le azioni correttive da mettere in atto nel trimestre successivo;
- la qualità delle azioni dei Dirigenti per raggiungere l'obiettivo;
- la verifica dei loro comportamenti attesi;

elementi che diventano oggetto del colloquio/confronto con il Direttore.

Nella rilevazione degli eventi significativi, il Direttore, al fine di ottenere un quadro più ampio, può intervistare i principali collaboratori del dirigente.

6.4.3 Analisi dei dati e valutazione
L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti (attraverso le procedure di calcolo).

6.4.4 Comunicazione dei risultati
La comunicazione del punteggio rappresenta la fase più delicata e stimolante dell'intero processo e, come, nella fase di assegnazione degli obiettivi, avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.
Poiché la finalità è generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, avviene un confronto sulle:

- principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata;
- motivazioni della valutazione

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la base per evitare che la valutazione sia, o sia percepita, come iniqua o legata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla performance realizzata dall'individuo.

6.4.5 Elaborazione di piani di miglioramento individuali
In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorre predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

7. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

7.1 Processo di pianificazione dell'ATER

In coerenza con le linee metodologiche proposte nel presente documento, il processo di pianificazione dell'Azienda, a partire dalla missione istituzionale, dovrà muovere dagli ambiti di intervento sui quali vengono definite le proprie strategie.
Nell'ambito di ciascuna area strategica, l'Azienda dovrà definire, attraverso la RPP:
- priorità di intervento aziendale
- obiettivi strategici

La declinazione operativa degli obiettivi strategici definisce gli obiettivi operativi e le correlate iniziative da porre in essere.
Gli obiettivi operativi sono assegnati agli Uffici, insieme alle dotazioni economico finanziarie (budget).

7.2 Controllo di gestione

Il controllo di gestione svolge la funzione di offrire all'Amministratore Unico dell'Azienda, informazioni sul grado di conseguimento degli obiettivi operativi, attraverso un sistema di indicatori.
Utenti del controllo di gestione sono:
· i responsabili di tutti gli Uffici;
· il Direttore;
· l'Amministratore Unico;
· l'OIV.
Il controllo di gestione presiede alla sua funzione organizzando e gestendo un sistema di acquisizione ed elaborazione di dati ed informazioni sull'andamento degli obiettivi e degli indicatori ad essi correlati.
Il controllo di gestione avrà il compito di definire una "reportistica" ossia stabilire modalità, frequenza di pubblicazione e destinatari di report periodici; essi dovranno fornire una informazione puntuale ed esaustiva su:
· obiettivi definiti a inizio periodo;
· rimodulazioni degli obiettivi in corso d'anno;
· andamento degli obiettivi e degli indicatori in corso d'anno.
La gestione dei report dovrà avvenire, auspicabilmente, attraverso sistemi informativi dedicati.

7.3 Aree di performance bilanciate

La performance si identifica, di volta in volta, con:
· una maggiore efficienza;
· una maggiore qualità dei servizi erogati;
· la capacità di fare le cose nei tempi programmati;
· la soddisfazione degli utenti serviti;
· il miglioramento dello stato di salute economico-finanziaria dell'Azienda;
· il miglioramento del livello di soddisfazione del personale;
· l'acquisizione di nuove competenze professionali e metodi di lavoro;
· l'utilizzo di sistemi informativi, tecnologici e di comunicazione più avanzati.

Nel contesto della presente metodologia, gli ambiti sopra indicati costituiscono "aree di performance". Il sistema di performance adottato nell'Azienda dovrà tendere a bilanciare le diverse aree di risultato, fissando obiettivi e misurando risultati che interessino contemporaneamente tutte le aree indicate.

7.4 La Metodologia di riferimento

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è strutturato in coerenza con quanto indicato dalla delibera n. 89/2010 e seguenti della ex Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e

l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). Tale delibera individua quali possibili modelli di riferimento diversi sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzative i quali rappresentano solo suggerimenti proposti dalla Commissione e la scelta di uno dei modelli indicati non deve essere considerata vincolante.

Con la performance organizzativa (art.8. D. Lgs. n. 150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettivita';
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attivita' e dei servizi anche attraverso modalita' interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacita' di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonche' all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualita' e la quantita' delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ATER di Matera è sviluppato sulla base delle caratteristiche organizzative interne, dell'attuale grado di maturazione del sistema di misurazione e valutazione, e delle conoscenze e competenze interne su tali ambiti.
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ATER di Matera si basa sui seguenti criteri metodologici ed applicativi:
- coerenza tra: obiettivi-indicatori-azioni;
- analisi complessiva di: risultati conseguiti-processi adottati-risorse utilizzate;
- partecipazione dei cittadini, della condivisione organizzativa interna e della trasparenza interna ed esterna;
- utilizzo congiunto e correlato di: parametri di equilibrio economico-finanziario; parametri di efficacia qualitativa; parametri di efficacia quantitativa (non monetaria).

7.5 I processi, i tempi, le modalità, i soggetti di riferimento

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza in coerenza con le fasi del ciclo di gestione delle performance e con le scadenze temporali previste dalla normativa per le attività di pianificazione, programmazione, misurazione, rendicontazione e valutazione.
Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa si realizza in modo armonico sia con il processo di redazione dei documenti di bilancio dell'Azienda, ed in particolare con la relazione previsionale e programmatica, il piano esecutivo di gestione ed il piano degli obiettivi; sia con i sistemi di controllo operanti all'interno, ed in particolare con il sistema di controllo strategico, con il sistema di controllo della qualità (erogata e percepita), e con il sistema di controllo di gestione.
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si basa sui dati e sulle informazioni prodotte dal sistema informativo interno, anche attraverso un adeguato supporto software. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa può anche fruire di ulteriori dati ed informazioni, ottenibili attraverso incontri e riunioni, oppure attraverso strumenti di rilevazione strutturati (ad esempio questionari). Tali dati ed informazioni possono riguardare sia le attività, i processi ed i risultati interni all'Azienda, sia il grado di soddisfazione da parte di diverse categorie di interlocutori sociali e più in generale della comunità tutta.

7.6 Requisiti del modello

Gli indirizzi e le linee strategiche identificano la strategia dell'Azienda: dalle linee strategiche discendono gli obiettivi strategici e dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi operativi.

Tale ultima articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività e dall'orizzonte temporale di riferimento.

Gli obiettivi strategici includono anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, vale a dire di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o

continuativo. Nell'attività ordinaria sono da ritenere compresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione.

Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni.

7.7 Indicatori di struttura

La performance organizzativa di ATER Matera viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del citato decreto 150/2009) definiti nel Piano della Performance che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione intesa come :
   - modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
   - efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti
2. impatti e qualità dell'azione amministrativa volta a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sia nella prospettiva utente/cittadino, per poter individuare il "come" i cittadini percepiscono il servizio offerto e gli elementi critici nel processo di erogazione, sia nella prospettiva dei processi interni per raccogliere informazioni utili per attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento delle singole strutture.
   La rilevazione potrà avvenire anche attraverso modalità interattive e monitorerà anche il livello di partecipazione e collaborazione con i cittadini.

La misurazione della performance organizzativa è un compito che spetta al Direttore ed ai Dirigenti per le tematiche di cui sono responsabili.
Ogni Dirigente compila una relazione sullo stato della struttura di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.
Tale schema considera:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'Ufficio;
- lo stato di realizzazione degli obiettivi;
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi.

La Direzione, in sinergia con tutti gli Uffici, presenta le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi e le consegna all'OIV e a tutti gli uffici interessati.

Gli strumenti per consentire la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sono:

- indagini conoscitive;
- interviste con gli stakeholder

e devono avere come destinatari non solo utenti esterni all'Azienda, ma anche il personale dipendente per permettere anche la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni. Nella elaborazione dei metodi per la misurazione della qualità dei servizi opportuno è il richiamo alla delibera Civit n. 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" che dettaglia gli indicatori di qualità da adottare per operare la valutazione dell'attività dell'Ente.

7.8 Performance organizzativa – obiettivi – indicatori - target

L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.
La formulazione degli obiettivi deve essere orientata non già alla indicazione delle sole attività che si intendono svolgere, **bensì alla descrizione degli effetti che con le attività si intendono raggiungere.**
Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o **più indicatori ed i relativi target**, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione.

La performance organizzativa, dunque, si esprime attraverso il perseguimento degli obiettivi strategici e il sistema che li misura e li valuta si fonda essenzialmente sull'apporto informativo del **controllo di gestione.**

Per questo è necessario che i sistemi informativi dell'Azienda siano assolutamente a supporto costante dell'attività del controllo di gestione.

7.9 Sistema di valutazione

Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a:

- raggiungimento degli obiettivi degli Uffici/Azienda;
- raggiungimento degli obiettivi individuali concordati.

Tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e, quindi, tutti sono valutati su questo parametro.

Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.
La parte prevalente dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è **finalizzata al riconoscimento della performance individuale** alla quale si applicano le fasce di merito di cui infra.

In sede di prima applicazione del SMVP sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse:

- **performance organizzativa** = 30% del totale del premio di risultato/produttività;
- **performance individuale** = 70% del totale del premio di risultato/produttività

Queste percentuali **possono mutare di anno in anno** con delibera di indirizzo dell'Amministratore Unico, previa informativa con le Organizzazioni Sindacali a seconda delle scelte politiche e strategiche dettate dallo stesso Organo di indirizzo politico - amministrativo.

Nell'assegnazione del fondo si deve tenere conto del **grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico e del peso attribuito ad ogni obiettivo** (desumibile dalle schede obiettivo).

La misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi determina il riconoscimento del seguente punteggio:

a) grado di soddisfazione 90-100% : Livello eccellente= 120;
b) grado di soddisfazione 80-89%: Livello atteso =100;
c) grado di soddisfazione 70-79%: Livello in sviluppo= 70;
d) grado di soddisfazione 60-69%: Livello critico = 30;
e) grado di soddisfazione inferiore al 60%: valore 0

Il risultato finale corrisponde all'indice percentuale da applicare al 30% del totale del premio di risultato e di produttività, che risulta dalla sommatoria del valore conseguito per il criterio 1 moltiplicato per 0,7 (peso del criterio 1) e del valore conseguito per il criterio 2 moltiplicato per 0,3 (peso del criterio 2).

SCHEMA RIASSUNTIVO

Valutato	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE					Valutatore
	Performance organizzativa*		Performance individuale **			
Direttore	Obiettivi strategici della Direzione 90%	Impatto/qualità dell'azione amministrativa 10%	Obiettivi individuali 30%	Comportamenti 40%	Comunicazione e ascolto 30%	OIV Amm. Unico
Dirigenti	Obiettivi strategici degli Uffici 90%	Impatto/qualità dell'azione amministrativa 10%	Obiettivi individuali 30%	Comportamenti 40%	Comunicazione e ascolto 30%	Direttore
Pos. Org.	Obiettivi di struttura 90%	Impatto/qualità dell'azione amministrativa 10%	Obiettivi individuali 40%	Comportamenti 30%	Comunicazione e ascolto 30%	Dirigente
Personale comparto	Obiettivi di struttura 90%	Impatto/ qualità dell'azione amministrativa 10%	Obiettivi individuali 60%	Comportamenti 20%	Comunicazione e ascolto 20%	Dirigente coadiuvato da P.O.
Avvocatura	Obiettivi di struttura 90%	Impatto/ qualità dell'azione amministrativa 10%	Obiettivi individuali 50%	Comportamenti 30%	Comunicazione e ascolto 20%	Direttore

* **Performance organizzativa** = 30% del totale del premio di risultato/produttività
** **Performance individuale** = 70% del totale del premio di risultato/produttività

8. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obietti definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. Deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.
Il processo di valutazione della performance individuale è orientato **ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione** ed è in relazione alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'ufficio.

8.1 La performance individuale dei dirigenti (Art.9 D. Lgs. n. 150/2009) è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali e' attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonche' ai comportamenti organizzativi richiesti per il piu' efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacita di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

8.1.1 Quadro normativo di riferimento

Incidono sulla valutazione di risultati dei dirigenti le seguenti disposizioni.

Art. 21, comma 1-bis, D. Lgs. 165/2001 introdotto dall'art. 41 del D.Lgs. n.150/27.10.2009

1-*bis*. Al di fuori dei casi di cui al comma 1, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le procedure previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, **la retribuzione di risultato è decurtata**, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.

Art. 55 sexies ,comma 3, del D. Lgs. n. 165/2001 introdotto dall'art. 69 del D.Lgs. n. 150/27.10.2009

3. Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì la **mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione**. Ai soggetti non aventi qualifica dirigenziale si applica la predetta sanzione della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione, ove non diversamente stabilito dal contratto collettivo.

Art. 55 septies, comma 6, del D.Lgs. n. 165/2001 introdotto dall'art. 69 del D.Lgs. n. 150/27.10.2009

6. Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni del presente articolo *(diposizioni relative alle assenze per malattia)*, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55-*sexies*, comma 3.

Nota interpretativa alla suddetta disposizione di cui alla circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2009. Per il caso di inadempimento colposo rispetto a questo dovere di vigilanza la legge prevede quindi la possibilità, nel rispetto del contraddittorio, di comminare una sanzione a carico del dirigente consistente nella decurtazione della retribuzione di risultato (art. 21 D.Lgs. 165/2001 come modificato dal D.Lgs. 150/2009). A questa si possono aggiungere anche le sanzioni previste per il mancato esercizio o la decadenza dall'azione disciplinare per omissioni del dirigente di cui all'art. 55 sexies comma 3 del D.Lgs. 165/2001 introdotto dall'art. 69 del D.Lgs. 150/27.10.2009, consistenti nella sospensione dal servizio con privazione della retribuzione di un ammontare variabile a seconda della gravità del fatto e nella mancata attribuzione della retribuzione di risultato in proporzione alla durata della sospensione dal servizio.

Art. 46 D.Lgs n. 33 del 14/03/2013

L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrita' costituiscono elemento di valutazione della responsabilita' dirigenziale, eventuale causa di responsabilita' per danno l'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.

Art. 10, comma 5, del D. Lgs. n. 150/ 2009

La mancata adozione del Piano della performance impedisce l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

8.2 Elementi della valutazione della performance individuale

Il SMVP individuale di ATER Matera si articola su 3 dimensioni fondamentali:

- **raggiungimento degli obiettivi individuali;**
- **competenze e comportamenti;**
- **comunicazione e ascolto**

8.2.1 Raggiungimento degli obiettivi individuali

Il primo fattore oggetto di valutazione della performance individuale è il **raggiungimento degli obiettivi individuali** che identifica e misura uno specifico risultato atteso in un certo arco temporale, il cui livello di raggiungimento è verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).
La misura del risultato ottenuto considera gli obiettivi stabiliti ad inizio periodo.
In questo senso ci si riferisce **all'aspetto quantitativo** della prestazione.

La valutazione dei risultati, infatti, è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento dell'obiettivo (vedasi capo 10)
Viene elaborata la scala di valori da attribuire al grado di raggiungimento degli obiettivi:

- grado di raggiungimento 90-100% degli obiettivi: valore 100
- grado di raggiungimento 80-89% degli obiettivi: valore 85
- grado raggiungimento 70-79% degli obiettivi: valore 65
- grado raggiungimento 60-69% degli obiettivi: valore 45
- grado raggiungimento 50-59% degli obiettivi: valore 25
- grado di raggiungimento inferiore al 50%: valore 0

8.2.2 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del direttore e dei dirigenti

L'approvazione del Piano della Performance definisce gli obiettivi del Direttore e di ciascun dirigente.
Le Schede Obiettivo costituiscono il riferimento della valutazione individuale.
Per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono definiti degli indicatori e dei target già in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione.
La Relazione sulla Performance è il documento riassuntivo che contiene anche una sintesi dei risultati degli obiettivi generali dell'Azienda e di quelli dei suoi Uffici.

La negoziazione, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali di performance avvengono tra l'Amministratore Unico, per il tramite del Direttore, e ciascun Dirigente.

Gli obiettivi devono essere individuati, negoziati e validati per l'esercizio in corso e non devono essere state ancora realizzate le relative azioni/interventi necessarie per il loro conseguimento. Le mere attività di gestione ordinaria ed istituzionali, come tali, non possono essere considerate Obiettivi di Performance ai fini del Sistema di misurazione e di Valutazione, salvo che non si preveda la realizzazione di innovazioni di rilievo nelle modalità del loro perseguimento. In caso di partecipazione ad un obiettivo collettivo, le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutti i Dirigenti che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo. Ciascun Dirigente verrà valutato per la parte di obiettivo a lui assegnata.

La valutazione degli obiettivi avviene in un colloquio/confronto tra l'OIV e il dirigente che consideri:

- i monitoraggi trimestrali;
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione;
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo;
- le azioni correttive messe in campo;
- la relazione sullo stato degli Uffici.

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

1. a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Obiettivi);
2. la valutazione ottenuta è data dalla media dei risultati degli obiettivi (la percentuale di raggiungimento) a cui è stato assegnato il valutato, ponderati con peso individuato nello schema riassuntivo.

8.2.3 Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle Posizioni Organizzative

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio, il dirigente provvede ad assegnare ai titolari di Posizione Organizzativa:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali;
- la responsabilità di uno o più obiettivi trasversali con altri uffici;
- ovvero le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale mette in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi);
- la delega di responsabilità di un obiettivo strategico

8.2.4 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del personale delle categorie

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio, il Dirigente provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria B, C e D non responsabile di posizione organizzativa:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio;
- ovvero le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi operativi);
- la delega di responsabilità su obiettivi strategici

La valutazione degli obiettivi avviene in un colloquio/confronto tra il dirigente:

1. le Posizioni Organizzative;
2. il personale delle categorie

che consideri:

- i monitoraggi trimestrali;
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione;
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo);
- le azioni correttive messe in campo;
- l'apporto alla valutazione delle posizioni organizzative sul contributo dato al raggiungimento degli obiettivi del personale di categoria B, C e D che abbiano con loro collaborato rispetto a dati obiettivi.

Il personale dipendente di cat. C e D (che non ricopre incarico di posizione organizzativa), che viene individuato per lo svolgimento di compiti ritenuti rilevanti per il proprio Ufficio, deve essere valutato anche considerando "la differenza" di assegnazione di obiettivi ovvero di compiti, attribuendo un maggior

punteggio pari ad un valore fino a max + 30 , da calcolarsi sui comportamenti e capacità professionali, a seguito della valutazione positiva operata del dirigente dell'Ufficio a conclusione dei compiti attribuiti.
Va precisato che il maggior punteggio deve essere onnicomprensivo anche in presenza di più compiti rilevanti.

8.3 Comportamenti e capacità gestionali

Il D. Lgs. n. 150/2009 all'art. 9 prevede, nell'ambito della performance individuale, la misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti professionali e organizzativi e lo fa considerando tre grandi aree:
1. Conoscenza
2. Capacità
3. Attitudini

ATER Matera recepisce in toto **Il dizionario dei comportamenti** con il quale la Regione Basilicata ha definito, in anticipo, sia il modo di agire delle diverse figure professionali presenti, sia il modo di condividere o condurre gli obiettivi strategici e operativi/gestionali.
Il dizionario dei comportamenti li descrive **tenendo conto e comprendendo, per l'appunto, le aree della conoscenza, delle capacità e delle attitudini**

La valutazione dei comportamenti è fondamentale per misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti e avviene attraverso il confronto fra i comportamenti attesi e quelli posti in essere.
Si possono, infatti, raggiungere gli obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi, grazie all'esperienza pratica e alla competenza tecnica, ma anche grazie ai comportamenti assegnati. E' quindi, importante specificare quali comportamenti l'Azienda si aspetta a seconda dei ruoli che ciascuno ricopre.

In questo senso la descrizione dei comportamenti attesi, il loro grado di attivazione e gli indicatori che facilitino la loro osservazione da parte del valutatore, sono descritti nel **Dizionario dei comportamenti** (A5 SMVP 2017).

La valutazione dei comportamenti avviene se:
1. siano pochi (massimo tre)
2. siano osservabili (il valutato deve esser in grado di porre in essere i comportamenti)
3. siano correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato
4. possano rappresentare un'area di miglioramento del valutato
5. possano rappresentare un'area di eccellenza del valutato

Il Dizionario dei Comportamenti prevede per ogni ruolo una triade di comportamenti che servano a far esprimere al meglio le competenze e le capacità di ciascuno.
I comportamenti vengono osservati e valutati nel corso dei colloqui/confronti che avvengono trimestralmente al tempo, cioè, dei monitoraggi. Questa è l'occasione per sintetizzare e le attività poste in essere dal valutato e i comportamenti che egli ha messo in atto per perseguirli efficacemente.

I comportamenti sono descritti minuziosamente nel dizionario allegato e sono assegnati tenendo conto di quanto ci si attende dai ruoli e contano per la valutazione in percentuali diverse e sono:

1. comportamenti e capacità gestionali del Direttore e Dirigenti:
Pensiero strategico
Delega
Programmazione e organizzazione
- valore sulla valutazione: 40%

2. comportamenti e capacità gestionali delle posizioni organizzative
Lavorare in gruppo
Delega
Auto-organizzazione
- valore sulla valutazione: 30%

3. Comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. C e D
Orientamento al cittadino e al collega

Flessibilità
Tensione al risultato
- valore sulla valutazione: 20%

4. Comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. B
Orientamento al cittadino e al collega
Partecipazione e impegno lavorativo
Orientamento all'efficienza
- valore sulla valutazione: 20%

5. comportamenti e capacità gestionali avvocatura
Programmazione e organizzazione
Gestione progetti/processi
ai quali si aggiunge:
osservanza dei i principi cardini richiamati nel codice deontologico forense approvato dal Consiglio nazionale Forense cosi riassunti:
- "dovere di fedeltà" (art.7);
- "dovere di diligenza " (art.8);
- doveri che riguardano l'adempimento del mandato ricevuto (art.38);
- obbligo di informazione (art.40) e di "restituzione dei documenti" (art.42)
- valore sulla valutazione: 30%

8.4 Comunicazione e ascolto

Il terzo fattore che completa gli elementi oggetto di misurazione a disposizione del valutatore è rappresentato da un comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, in funzione del ruolo svolto nell'Azienda.
La comunicazione interna e l'ascolto sono elementi che caratterizzano sempre un'organizzazione efficace. Quando, perciò, un'organizzazione elabora il piano della performance deve sapere che gli obiettivi strategici e quelli operativi/gestionali si scrivono a condizione che ci sia stato un confronto e una richiesta di condivisione del dirigente con i suoi colleghi di ufficio e del direttore con gli dirigenti. Alla base, è bene ricordarlo, c'è un documento di programmazione e ci sono gli indirizzi strategici che l'Organo di indirizzo politico – amministrativo consegna di anno in anno a tutta l'organizzazione.

La comunicazione e l'ascolto servono a:
- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione interfunzionale tra colleghi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Questo parametro vale per
1. **Direttore e Dirigenti:** 30%
2. **Posizioni organizzative:** 30%
3 **Personale delle categoria B, C e D:** 20%
8. **Avvocatura:** 20%

8.5 Casi particolari

Nel caso in cui al Direttore, ovvero al Dirigente, in corso d'anno venga assegnata una diversa posizione, deve essere presentata all'OIV una relazione sullo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato sulla base della quale l'OIV valuta la performance individuale, in quel dato periodo.

Nel caso in cui un dirigente viene chiamato, in corso d'anno, a svolgere il ruolo di Direttore, l'OIV è chiamato a redigere la proposta di valutazione della performance individuale per tutto il periodo di riferimento annuale.

Per tutti i dirigenti che sono chiamati a svolgere contemporaneamente tale ruolo in più Uffici, **definito come incarico ad interim**, la misurazione della valutazione della performance deve avvenire per tutti gli uffici di cui risulta titolare.

Nel caso in cui al personale con responsabilità di posizione organizzativa, ovvero al personale di categoria B, C e D, venga assegnata una diversa posizione, il dirigente:

- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo, valuta la performance individuale, per quel dato periodo, dei titolari di posizione organizzativa;
- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo e sulla base della valutazione delle posizioni organizzative, valuta la performance individuale, per quel dato periodo, del personale appartenente alle categorie B, C e D.

9. TABELLE DI MISURAZIONE

Per consentire le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, si riportano le tabelle al fine di convertire i risultati prodotti in un punteggio oggettivo.
Sono state predisposte quattro tabelle in cui si pone in correlazione il risultato ed il relativo punteggio.

Tab. 1

Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi	
% raggiungimento obiettivi	**punteggio**
90-100%	100
80-89%	85
70-79%	65
60-69%	45
50-59%	25
<50%	0

Tab. 2

Grado di soddisfazione degli utenti	
Range di soddisfazione utenti	**punteggio**
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo <60%	0

Tab. 3

Comportamenti, comunicazione e ascolto	
Range di posizionamento	**punteggio**
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo <60%	0

Le sopra riportate tabelle sono costruite per definire i risultati della performance. Con la tabella n. 4 si opera il collegamento tra il valore dell'indice di prestazione raggiunto con la percentuale da applicare al fondo premiale sia per la performance organizzativa che per la performance individuale.

Tab. 4

TABELLA PREMIALITA'	
Valore indice prestazione	**Premialità**
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Le modalità applicative del sistema sono approfondite negli allegati cui si rimanda.

10. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La procedura di conciliazione di seguito individuata si ispira ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.
La procedura di conciliazione si applica sia al personale con qualifica dirigenziale sia tutto il personale dipendente.

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiederne la revisione, formulando delle osservazioni nell'apposito spazio della scheda di valutazione individuale annuale, sottoscrivendola in occasione del colloquio finale di valutazione. In questo caso il valutatore invierà alla Direzione aziendale l'intera scheda di valutazione entro 5 giorni.

In caso di controversia sulla valutazione dei dirigenti, è possibile avanzare motivata istanza di riesame, entro 15 giorni dalla data di valutazione, all'Amministratore Unico il quale, sentito l'OIV, deciderà nel merito entro i successivi 10 giorni.

In caso di controversia sulla valutazione delle posizioni organizzative e del personale delle categorie è possibile avanzare motivata istanza di riesame, entro 15 giorni dalla data di valutazione, al Direttore il quale, sentito il Dirigente dell'Ufficio competente, deciderà nel merito entro i successivi 10 giorni.

La presente procedura di conciliazione può essere esperita una sola volta. Essa non è tuttavia obbligatoria né esclude l'esperimento della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c..

ALLEGATI

A1 SMVP 2017 - ASSETTO ISTITUZIONALE
A2 SMVP 2017 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA
A3 SMVP 2017 - FUNZIONI E SERVIZI RESI
A4 SMVP 2017 - DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI (STRUMENTI)
A5 SMVP 2017 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI

ALLEGATO 6 SCHEDA A : SCHEDA DI RILEVAZIONE TRIMESTRALE
ALLEGATO 7 SCHEDA B: SCHEDA DI RILEVAZIONE ANNUALE
ALLEGATO 8 ESEMPI DI CALCOLO