Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Art. 7 Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009)

1) Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009, rappresenta lo strumento metodologico con cui l'Azienda valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale.

La **performance** è il contributo che un soggetto (organizzazione/singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per il raggiungimento dei quali l'Azienda opera.

I livelli di performance che devono essere misurati e valutati riguardano:

- **l'ambito organizzativo**, che attiene all'Azienda considerata nel suo complesso o alle singole aree di responsabilità;
- l'ambito individuale, che attiene ai singoli responsabili e dipendenti.

La misurazione e la valutazione della performance rappresentano una fase fondamentale nell'ambito del *Ciclo di gestione della performance*, in quanto consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda e la crescita delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi in relazione ai risultati prodotti dai singoli dipendenti e dagli uffici e servizi aziendali.

Il presente documento viene strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un monitoraggio continuo delle performance aziendali, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- assicurare una immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni alla stessa;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con l'indicazione dei soggetti responsabili.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

a) dal **Nucleo di Valutazione**, cui compete il monitoraggio del funzionamento complessivo del presente Sistema, l'attività di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, dell'utilizzo dei premi al fine della valorizzazione del merito e della



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

professionalità, la valutazione del Direttore Generale in ordine al raggiungimento degli obiettivi aziendali e agli indicatori ordinari di PEG, e alle capacità manageriali;

b) dal Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di area e del personale, in quest'ultimo caso eventualmente con l'ausilio dei Responsabili di P.O.;

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

2) Descrizione del Sistema: Ciclo di gestione della performance

L'Azienda sviluppa il *Ciclo di gestione della performance*, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, al fine di dare loro piena attuazione.

Il processo di programmazione degli obiettivi e dei risultati da conseguire è dettagliatamente definito nel Piano esecutivo di Gestione (PEG), che riporta a partire dalle linee strategiche, gli obiettivi strategici e quelli operativi, completi di indicatori e target di riferimento.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori di PEG (di efficacia, efficienza, di qualità, economico finanziari, di output, di outcome), suddivisi per Area di attività, e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Azienda.

2.1 La rilevazione dei risultati

Il Consiglio di amministrazione, il Nucleo di valutazione e il Direttore Generale monitorano l'andamento degli obiettivi strategici ed operativi, "in itinere", con cadenza quadrimestrale (30/4, 30/8, 31/12).

Il Consiglio di amministrazione e il Nucleo di Valutazione recepiscono periodicamente report di sintesi sull'andamento delle attività, delle risorse ad esse collegate e sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda. In definitiva i risultati ottenuti dalla gestione vengono confrontati con gli obiettivi assegnati ad inizio anno e la segnalazione di eventuali scostamenti permette di attivare tempestivamente interventi correttivi, nell'ambito di un processo di apprendimento e di miglioramento continuo.

2.2 Misurazione e valutazione delle performance individuale

Ambiti

Gli ambiti e gli strumenti di misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative e del personale – così come definiti all'art. 9 del D.Lgs. 150/09 – possono essere esemplificati nelle tabelle che seguono:

RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	COLLABORATORI
Indicatori di performance relativi all'area organizzativa di diretta responsabilità	Indicatori di performance relativi all'area organizzativa a cui si è assegnati
Raggiungimento degli obiettivi di PEG	Contributo al raggiungimento degli obiettivi di PEG
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'area di responsabilità di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Metodologia

L'Azienda organizza il processo di misurazione e valutazione della performance individuale secondo le modalità contenute negli allegati:

- la scheda di valutazione differenziate per le categorie professionale D, C, B
- la scheda di valutazione del personale di cat. D incaricato di posizione organizzativa, anche ai fini della retribuzione di risultato.
- la scheda di valutazione del Direttore Generale, anche ai fini della retribuzione di risultato.

Una volta che il Piano Esecutivo di Gestione è stato approvato, il Direttore Generale lo illustra a tutto il personale, per rappresentare gli indicatori di performance distinti per area e gli obiettivi pluriennali dell'Azienda. In tale occasione il Direttore Generale illustra al personale la scheda di valutazione individuale o eventuali sue modifiche rispetto alle versioni precedenti.

Entro il 30 aprile dell'anno successivo il Direttore Generale conclude il sistema di misurazione della perfomance relativamente al personale dipendente e successivamente effettua quello relativo ai dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa.

La valutazione del personale può concludersi con un colloquio diretto tra valutato e valutatore al fine di individuare margini di miglioramento, aree di criticità ed eventuali istanze e suggerimenti del personale valutato. La scheda di valutazione del personale comprende oltre ad un punteggio numerico di sintesi, anche una nota di commento da parte del valutatore.

Il **Nucleo di Valutazione** sarà responsabile della correttezza e della coerenza del processo di valutazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Azienda è strettamente collegato al sistema di incentivazione del personale che differisce a seconda che si tratti del Direttore Generale e delle Posizioni Organizzative o del resto del personale.

2.3 La performance individuale del Direttore Generale

Per il Direttore Generale la valutazione delle capacità manageriali, effettuata su apposita scheda allegata, viene proposta da parte del Nucleo di Valutazione al Presidente e poi approvata dall'intero Consiglio di amministrazione. Il sistema utilizzato individua dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente le competenze e i comportamenti organizzativi sottoposti a valutazione.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e degli indicatori ordinari di attività del PEG viene effettuata dal Nucleo di Valutazione, in qualità di organo monocratico indipendente, che garantisce anche la corretta ed uniforme applicazione del metodo e proponendo gli interventi correttivi più opportuni.

L'indennità di risultato viene assegnata in funzione della media delle percentuali delle sezioni 2-3-4 con il seguente criterio:

valutazione tra 90-100%: nessuna riduzione dell'indennità di risultato valutazione tra 80-89%: riduzione del 10% dell'indennità di risultato valutazione tra 70-79%: riduzione del 20% dell'indennità di risultato valutazione tra 60-69%: riduzione del 30% dell'indennità di risultato



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

valutazione tra 50-59%: riduzione del 40% dell'indennità di risultato valutazione sotto il 50%: nessuna indennità di risultato

Il punteggio della sezione 4, performance individuale, viene espresso in termini percentuali con la seguente formula:

Punteggio ottenuto moltiplicato per 100 e diviso per 60 (punteggio massimo ottenibile)

2.3 La performance individuale del Responsabile di Area incaricato di Posizione Organizzativa

Per il Responsabile di Area incaricato di Posizione Organizzativa_la valutazione della performance viene effettuata su apposita scheda da parte del Direttore Generale. Il sistema utilizzato individua dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente la competenze e i comportamenti organizzativi sottoposti a valutazione. L'indennità di risultato viene assegnata in funzione della media delle percentuali delle sezioni 2-3-4 con il seguente criterio:

valutazione tra 90-100%: nessuna riduzione dell'indennità di risultato valutazione tra 80-89%: riduzione del 10% dell'indennità di risultato valutazione tra 70-79%: riduzione del 20% dell'indennità di risultato valutazione tra 60-69%: riduzione del 30% dell'indennità di risultato valutazione tra 50-59%: riduzione del 40% dell'indennità di risultato valutazione sotto il 50%: nessuna indennità di risultato

Il punteggio della sezione 4, performance individuale, viene espresso in termini percentuali con la seguente formula:

Punteggio ottenuto moltiplicato per 100 e diviso per 180 (punteggio massimo ottenibile)

2.4 La trasparenza

L'Azienda uniforma la comunicazione esterna dei contenuti del Sistema di misurazione e Valutazione ai nuovi principi della Trasparenza introdotti all'articolo 11 del D.Lgs. n. 150 del 2009. Viene intesa infatti "come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione".

Per consentire l'accessibilità totale, l'ASP Umberto I di Pordenone pubblica le informazioni ed i dati di propria competenza nel proprio sito internet – http://asp-umbertoprimo.regione.fvg.it – sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito".

Il Nucleo di Valutazione attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

2.5 Procedure di Conciliazione interni all'organizzazione

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. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. A tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. In tal senso i dipendenti interessati – entro i successivi 7 giorni dall'avvenuta notifica della propria scheda di valutazione definitiva – possono presentare ricorso al Direttore Generale. Il Direttore Generale – eventualmente sentito il responsabile diretto (Posizione Organizzativa) – si pronuncia sul ricorso entro i successivi 5 giorni.

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

3) Gli Strumenti

5.1 Area degli obiettivi

Per utilizzare quest' area si debbono prefissare gli obiettivi attesi (altrimenti non si potrà operare il confronto con i risultati effettivamente conseguiti), ma – affinchè gli obiettivi possono considerarsi utili ai fini del processo di valutazione delle prestazioni – essi devono essere:

- misurabili: saranno riferiti a risultati quantitativi, ma potranno anche riferirsi a risultati qualitativi;
- raggiungibili: sostenibili dall'organizzazione, ma allo stesso tempo sfidanti.
- significativi: nel senso che siano rilevanti e propri della posizione, in linea cioè con le responsabilità (mansioni) specifiche della posizione organizzativa e non conflittuali con altre posizioni;
- limitati: non occorre indicare molti obiettivi, ma che siano rilevanti;
- inequivocabili: non devono suscitare dubbi di interpretazione e, pertanto, dovranno indicare un solo risultato chiave specifico e misurabile, più una data di raggiungimento;

5.2 Area degli indicatori

Si fa riferimento alle attività elementari svolte nelle differenti aree di responsabilità, in cui è suddiviso il PEG. Le attività sono individuate come risposta alla richiesta di soddisfazione di un bisogno espresso della collettività, nel caso di attività il cui prodotto sia direttamente fruito dalla collettività, oppure come risposta a necessità proprie dell'Amministrazione nel caso di attività elementari i cui prodotti rispondono ad esigenze interne. Sono previste nel PEG batterie di indicatori di attività e di performance (e dei relativi target annuali) per ogni area di responsabilità.

5.3 Scheda di Valutazione

La scheda di valutazione si articola nel seguente modo.

Sezione 1

L'intestazione comprende il nominativo della persona valutata, la categoria di appartenenza, l'area di responsabilità in cui è inserita, il periodo di valutazione, l'eventuale responsabile di area (PO).

Sezione 2

Tabella del raggiungimento degli obiettivi di PEG: comprende il grado medio di raggiungimento degli obiettivi di PEG, espresso in forma percentuale.

La quota di budget individuato per la produttività da performance (con deliberazione del CDA) viene ridefinito in funzione del raggiungimento degli obiettivi di PEG nel seguente modo.

Tutti gli operatori concorrono a diverso titolo al raggiungimento degli obiettivi di PEG. Viene effettuata la media dei pesi raggiunti per ogni obiettivo, che in ultima analisi viene valutata nel seguente modo:

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

80%-100%	performance ottimale, 100% del budget
65%-79%	performance adeguata, 75% del budget
50%-64%	performance sufficiente, 50% del budget
0%-49%	performance non sufficiente, 30% del budget

Il budget pertanto da assegnare per la produttività (nella quota definita annualmente dal CDA) viene definito di anno in anno in funzione del raggiungimento degli obiettivi di PEG, secondo le suddette fasce di raggiungimento.

Sezione 3

Tabella del raggiungimento degli indicatori di attività ordinaria di cui alla sezione C del PEG: comprende il grado medio di raggiungimento degli indicatori, espresso in forma percentuale. Gli operatori vengono valutati complessivamente relativamente alle area di attività a cui sono assegnati mediante i rispettivi indicatori di attività ordinaria. La valutazione è espressa nel seguente modo:

80%-100%	performance ottimale, punti 100
65%-79%	performance adeguata, punti 75
50%- 64%	performance sufficiente, punti 50
0%-49%	performance non sufficiente, punti 0

Sezione 4

Definisce le aree di valutazione del comportamento individuale all'interno dell'organizzazione, ovvero:

- 1. **Professionalità**: suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti)
- 2. **Capacità Organizzativa**: suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti)
- 3. **Relazioni Funzionali**: suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti).

La terza area per la categoria D non responsabile di PO viene sostituita da:

3. Capacità Propositiva e relazioni funzionali: suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti).

La terza area per la categoria D responsabile di PO viene sostituita da:

3. Capacità Gestione Risorse Umane: suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti).

Le schede di valutazione sono pertanto differenziate in relazione alla categoria di appartenenza del dipendente: cat. B, cat. C, cat. D non responsabile di PO e cat. D responsabile di PO.

La sezione 4 nella scheda del **Direttore Generale**, per la valutazione delle sue capacità manageriali, prende in considerazione i seguenti aspetti:

- a) organizzazione, programmazione e controllo;
- b) gestione e sviluppo delle risorse umane;
- c) integrazione esterna ed interna;



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

d) direzione e coordinamento.

Sezione 5 (solo per categorie B,C,D senza PO)

Tabella delle presenze effettive in servizio (al netto di ferie, malattie, altre assenze). Il punteggio complessivo, ottenuto dalla somma del punteggio di cui alla sezioni 3 e 4, viene ridotto percentualmente secondo le seguenti fasce di presenza effettiva in servizio:

90-100% di presenza -----nessuna riduzione 80-89% di presenza -----riduzione del 10% del punteggio 70-79% di presenza -----riduzione del 20% del punteggio Sotto il 70% di presenza -----riduzione del 30% del punteggio

Sezione 6 (solo per categorie B,C,D)

La sezione include un giudizio sintetico sull'operato del dipendente, la firma del Direttore Generale e la firma del valutato (che certifica l'avvenuta comunicazione della valutazione).