



REGIONE BASILICATA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



REGIONE BASILICATA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. PREMESSA

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 la Regione possa operare efficacemente, possa porsi obiettivi di miglioramento continuo, possa, infine, pensare di dare risposte alle domande, alle urgenze, ai bisogni del cittadino e del territorio.

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 cittadino 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 dirigente generale, del dirigente, del responsabile di posizione di alta professionalità, 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 della Regione,
- 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, e
- 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.

2. 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 (par. 1.1 e 5.2) e quando si parla di persone e di merito (par.6.1)

Il valore della valutazione sta anche nella consapevolezza che **“la responsabilità”** è il motore di ogni azione e di ogni comportamento.

2.1. il valore della Responsabilità

Tutto ciò non conta, infatti, se non è esplicito, avvertito e agito 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 è possibile dare valore al grado di capacità professionale di ciascuno.

La consapevolezza di tutto questo **supporta i processi di innovazione**.

Da qui si esplicita **la responsabilità sociale** che è la traccia luminosa necessaria a trovare un nuovo territorio comune e un equilibrio tra **i diritti e i doveri dei cittadini, delle imprese e delle pubbliche amministrazioni**.

2.2. dalla “valutazione per mantenere” alla “valutazione per cambiare”

La valutazione per **“mantenere”** è praticata quasi dappertutto, al contrario la valutazione per **“cambiare”** è assai poco diffusa.

La valutazione, infatti, non rappresenta ancora **lo strumento per vedere come si è oggi ma per immaginare come si sarà domani**. Serve, semmai, per gestire le risorse, ma non per governare le politiche e i processi pubblici.

Chi governa, invece, dovrebbe davvero poter usare la valutazione **per pensare e ri-pensare** le proprie politiche.

A questo si aggiunga che la valorizzazione del capitale umano e dei risultati conseguiti dalle persone e dalle strutture ha, poi, una relazione sempre più evidente con la capacità di governo di un sistema amministrativo.

Tutto questo **in un tempo** nel quale emergono bisogni pressanti dei territori e delle comunità.

Bisogni, urgenze, complessità che pretendono politiche misurabili e capaci di dare risposte. Occorre, però, il **“dialogo”** tra la pubblica amministrazione e il cittadino. In questo senso la valutazione costruisce uno degli strumenti che meglio fanno emergere **la qualità delle interazioni tra persone e persone di una organizzazione pubblica e tra queste e i territori e le comunità.**

E qui si inserisce il **“merito”**: leva per valorizzare il capitale umano, per coltivare la cultura della responsabilità, per sostenere le pratiche eccellenti.

Se l'obiettivo finale è quello di pensare, secondo una logica sussidiaria, ad una azione pubblica sempre più vicina al cittadino o persino come al risultato di una **co-elaborazione istituzione-cittadino**, va da sé che la valutazione del merito non può essere esercizio di premio e/o punizione, ma deve creare condizioni per la crescita delle capacità professionali e delle attitudini all'intrapresa.

Valutare per cambiare è tutto questo e molto altro e richiede uno sforzo congiunto ed ulteriore di politica e burocrazia.

Le Regioni negli ultimi anni hanno percorso molta strada in termini di percezione dell'importanza di valutare le prestazioni al proprio interno. Serve che questo processo acceleri e approfondisca in concreto la complessità (e potenzialità) delle relazioni tra **il valutare ed il governare.**

2.3. una questione di cultura

Occorre, per questo, 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 regionale.

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.

Il che significa interpretare e fare propri i messaggi che arrivano e si mandano al cittadino e al territorio.

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 di alta professionalità, le posizioni organizzative** non agiranno allo stesso modo con i colleghi con cui si troveranno a collaborare.

E non basterà se **tutti i dipendenti della Regione** non sapranno convincersi che senza la consapevolezza di essere loro stessi parte determinante di questo processo di cambiamento culturale, l'organizzazione regionale non potrà, in alcun modo, essere in grado di dare risposte pronte ed efficaci.

3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un individuo, un gruppo di individui, un ufficio, una organizzazione, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della Regione Basilicata.

Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati che determina e a come essa viene condotta ma quello più stringente è "un mix tra il risultato dell'agire e l'agire che ha portato a tale risultato". Ciò perché spesso il termine performance è usato con il significato di risultato mentre conta moltissimo "**il come**" questi risultati sono stati ottenuti.

In tutto questo la performance va considerata nei suoi due aspetti:

- **la performance organizzativa** intesa quale risultato complessivo dell'Ente o di un suo ambito o unità di intervento
- **la performance individuale** rappresentata dal contributo che ogni dipendente fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e di comportamenti professionali dimostrati.

3.1. il ciclo della performance

Da qui il legislatore si preoccupa di definire **il ciclo della performance** e, cioè, 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.

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA BASILICATA

4.1. i percorsi della valutazione e della gestione: il miglioramento continuo

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si applica alla Giunta e al Consiglio Regionale della Basilicata e a tutti gli Enti strumentali della Regione che ne adattano l'applicazione considerati i contesti organizzativi di ciascuno.

Il sistema di Misurazione e Valutazione prevede la formulazione del Piano della Performance quale documento di programmazione triennale degli obiettivi strategici della Regione e la loro articolazione in obiettivi operativi annuali nonché l'indicazione degli obiettivi gestionali riconducibili alla autodeterminazione delle strutture dipartimentali 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.

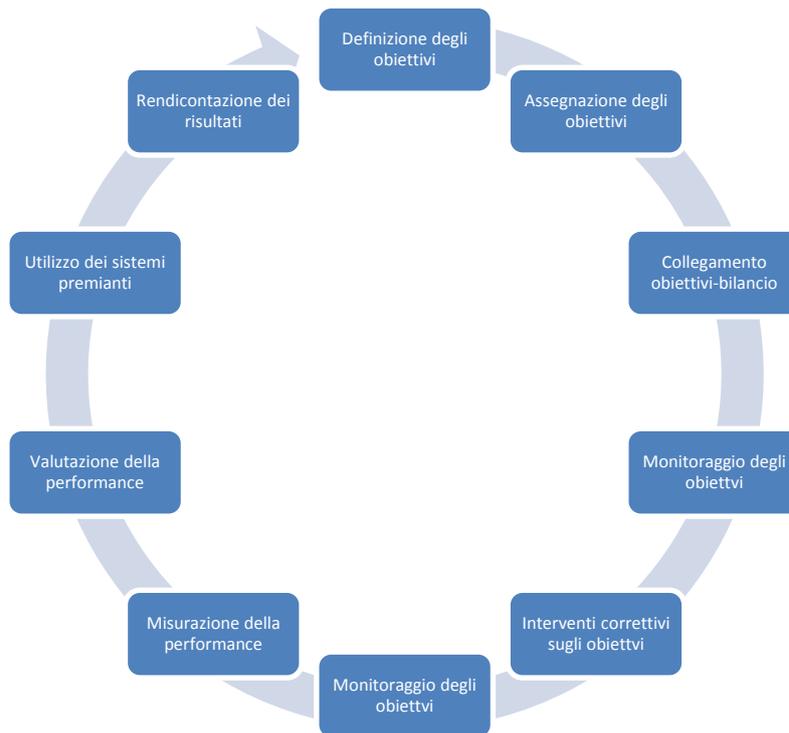
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è, prima di tutto, un sistema organizzativo che mira a far lavorare meglio **l'organizzazione** regionale.

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 della Regione.

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 inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del d. lgs 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 indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi 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:



5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dall'approvazione del D.lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

- Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
- Il controllo di gestione (art.4);
- La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art.5);
- La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

Il sistema dei controlli interni, così come previsto dal D.lgs. 286/1999, è stato parzialmente innovato dalla L. 15/2009 e dal D.lgs. 150/2009.

La novità principale del decreto legislativo 150/09, come si è detto, è **“la performance”** (vedi definizione par. 3)

Ciò vuol dire che **le organizzazioni devono pianificare** il proprio lavoro in modo da:

- coinvolgere tutti i suoi dipendenti per raggiungere efficacemente gli obiettivi e realizzare le politiche decise dall'Organo di indirizzo politico - amministrativo.
- 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 pubblici 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.

Mentre è opportuno il richiamo delle seguenti nuove disposizioni legislative:

- D.Lgs 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009
- L. 135/2012 (c.d. Spending Review), che ribadisce l'applicazione del D.lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, **l'obbligo di differenziare le valutazioni.**

6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

6.1. 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 de:

- ✓ Organo di indirizzo politico - amministrativo
- ✓ OIV
- ✓ Dirigente Generale
- ✓ Dirigenti
- ✓ Personale
- ✓ Struttura preposta al Controllo di Gestione
- ✓ Struttura tecnica di supporto al OIV

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione/aggiornamento del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Dirigenza, in particolare di vertice
Adozione del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Organo di indirizzo politico amministrativo• OIV• Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV• Dirigenza• Personale
Monitoraggio e audit del sistema	<ul style="list-style-type: none">• OIV• Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV• Personale dirigenziale e non

dalla delibera CIVIT n. 1 2012

Organo di indirizzo politico – amministrativo (Il Presidente della Regione e gli Assessori per la Giunta Regionale e il Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale per il Consiglio Regionale)

L'art. 15 del d.lgs.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 dei dirigenti di vertice, 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 (art. 6 comma 1D. Lgs. n. 286/1999) 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 dei dirigenti di vertice
- 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 150/2009 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
- sovrintende 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

Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione - Struttura Tecnica Permanente:

- predispone e aggiorna la proposta del piano della performance della Regione Basilicata, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari uffici
- cura il monitoraggio trimestrale delle attività svolte dall'organizzazione regionale
- predispone la proposta del sistema di misurazione e valutazione della Regione
- 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.

In qualità di Struttura Tecnica Permanente :

- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV
- svolge funzioni di raccordo con il Consiglio Regionale e gli Enti strumentali e ogni altra attività per l'attivazione del ciclo della performance ai sensi dell'art. 14 comma 9

Direzione generale – Controllo di Gestione - Struttura Tecnica Permanente:

- predispone e aggiorna la proposta del piano della performance del Consiglio Regionale della Basilicata, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari uffici
- cura il monitoraggio trimestrale delle attività svolte dall'organizzazione regionale
- 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.

In qualità di Struttura Tecnica Permanente:

- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV

6.1.1. Il ruolo dei valutatori

La valutazione si svolge secondo un percorso dal basso:

1. I dirigenti valutano (par.7.5.2.):

- a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi dell'Ufficio e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa vedi par.8)
- b) in sinergia con gli altri dirigenti l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e i conseguenti obiettivi operativi/gestionali trasversali e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa)
- c) 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. I Dirigenti Generali valutano (par.7.5.2.):

- a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali del Dipartimento e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa vedi par.8)
- b) In sinergia con gli altri Dirigenti Generali 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 dell'ufficio presentata da ogni dirigente, il loro apporto al raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti e i loro comportamenti e, a fine anno, elaborano la scheda di valutazione dei dirigenti.

3. L'Organismo indipendente di valutazione:

- a) propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione dei Dirigenti Generali (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009), a seguito di colloqui/confronti in occasione dei monitoraggi trimestrali sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali di ciascun Dipartimento 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'Organo di indirizzo politico – amministrativo verifica:

- a) trimestralmente l'andamento degli obiettivi strategici affidati ai dirigenti generali dei Dipartimenti che a loro fanno riferimento diretto per gli indirizzi politici e strategici
- b) trimestralmente il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi.

A fine anno il Presidente e la Giunta Regionale, in una seduta comune di Giunta, CICO, dirigenti generali e posizioni apicali degli Enti strumentali (ovvero il

Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale in una seduta comune con il Dirigente Generale e i 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 generali.

6.2. il collegamento tra il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

- 1. Documento di programmazione regionale**
- 2. Il bilancio annuale e pluriennale di previsione con il sistema di classificazione delle entrate e delle spese**
- 3. Il Piano della Performance che:**
 - a) determina gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi/gestionali
 - b) definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse:
 1. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione,
 2. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori,
 3. gli obiettivi di gestione, le priorità e i programmi
 - c) e 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.

- 4. La relazione sulla performance**, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6, del d.lgs. 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.

.

7. 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.

L'indicatore è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione e raccolta di informazioni circa l'andamento della gestione (affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere significativi e collegati agli obiettivi, allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile);

b) **il target**, cioè il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale;

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 in allegato al n. 4

7.1. 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. 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,**
- **dei Dirigenti Generali nei confronti dei Dirigenti e, infine**

- **dell'Organismo Indipendente per la Valutazione nei confronti dei Dirigenti Generali** nell'elaborazione della proposta, agli organi di indirizzo politico-amministrativo, di valutazione dei Dirigenti Generali

ciò rende possibile un risparmio, sul fondo di premialità, di somme che devono essere redistribuite con criteri da definire di concerto con i sindacati.

7.2. 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

7.3. 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 regionale 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.

7.4. la graduazione flessibile degli Uffici

Il legislatore ha previsto l'avvio di una fase di pesatura economica degli Uffici che metta in relazione la contropartita economica dovuta al singolo dirigente in ragione delle funzioni e delle responsabilità (art. 24 comma 1 d. lgs. n. 165 del 2001).

In questo senso occorre rivedere la metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali come prevista dalla L.R. 12/1996 e successive modificazioni e integrazioni.

Per quanto, invece, si riferisce alla responsabilità dirigenziale si fa riferimento all'art. 21 del D. Lgs. n. 165/2001 così come modificato dall'art. 41 del D. Lgs. n. 150/2009.

7.5. 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.

7.5.1. 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.

7.5.2. 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:

- **le PAP**
- **le POC**
- **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 agite delle PAP, delle POC e del 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 PAP, dalle POC, dal personale delegato e dal personale assegnato ad un determinato obiettivo.

Si fa riferimento, per questo, al par. 6.1.1 “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 Dirigente Generale i Dirigenti segue gli stessi passi e lo stesso metodo.

Dal colloquio/confronto si comprendono, da un lato, se tutti gli obiettivi del Dipartimento 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. 8.2 che contiene anche la lista nella quale annota:

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

elementi che diventano oggetto del colloquio/confronto con il Dirigente Generale.

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

Il colloquio/confronto sull'andamento degli obiettivi degli Uffici del Dipartimento si rivela come un'opportunità preziosa per condividere le azioni migliori decise dai Dirigenti per raggiungere efficacemente i loro obiettivi.

Ciò serve per valutare la performance organizzativa di tutto il Dipartimento.

Il colloquio/confronto, serve, infine, per annotare le azioni e i comportamenti dei Dirigenti per costruire insieme **la valutazione differente** di ciascuno.

In questo senso si fa riferimento al par. 6.1.1 “il ruolo dei valutatori”.

Il metodo ha applicazione anche per il **colloquio/confronto tra l'OIV e i Dirigenti Generali e i Dirigenti degli Uffici che fanno riferimento diretto al Presidente della Regione.**

Dal colloquio/confronto l'OIV ha l'opportunità di conoscere l'andamento della performance organizzativa di ciascun Dipartimento e, alla fine, l'andamento della performance organizzativa della Regione (scheda in allegati).

Conosce, dunque:

1. se gli obiettivi del Dipartimento siano perseguiti correttamente
2. gli eventi significativi che possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo
3. le azioni correttive messe in atto
4. la qualità delle azioni agite
5. le attività di coordinamento e di guida dei dirigenti generali
6. i loro comportamenti
7. la "differenza" applicata nella valutazione dei dirigenti:

Nella rilevazione degli eventi critici, l'OIV, al fine di ottenere un quadro più ampio, può accrescere la sua conoscenza intervistando Dirigenti di un dato Dipartimento.

In tutto questo è bene sottolineare **l'attività di verifica** (par. 6.1.1) propria dell'Organo di indirizzo politico – amministrativo.

Ogni trimestre il Presidente della Regione e gli Assessori ovvero il Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio verificano gli obiettivi strategici affidati ai Dipartimenti a seguito dei report elaborati dell'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) dopo aver ricevuto on line le informazioni dai diversi uffici regionali coinvolti. Tale attività è determinante per conoscere l'andamento e proporre eventuali correttivi. In questo senso il Presidente e la Giunta Regionale esaminano l'andamento degli obiettivi strategici della Regione in una seduta comune con il CICO, i dirigenti generali e le posizioni apicali degli Enti strumentali. Allo stesso modo il Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale esaminano l'andamento degli obiettivi strategici del Consiglio in una seduta comune con il Dirigente Generale e i Dirigenti.

7.5.3. 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).

7.5.4. 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.

7.5.5. 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

8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

8.1. performance organizzativa

Con la performance organizzativa (art.8. d.lgs.150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
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 attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità 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, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

8.2. la performance organizzativa della Regione Basilicata

La performance organizzativa della Regione Basilicata 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:

- **ai dirigenti** per gli Uffici da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili
- **ai dirigenti generali** per i loro dipartimenti

Ogni Dirigente compila una relazione sullo stato dell'ufficio 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

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

L'Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione, in sinergia con l'Ufficio Stampa e Comunicazione e l'Ufficio Società dell' Informazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione in sinergia con l'Ufficio Coordinamento della Informazione e della Comunicazione e gli eventuali altri Uffici in possesso dei relativi dati) 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'Ente, 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 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.

8.3. 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.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo le sue politiche.

E ciò deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

La formulazione 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.

Il target (vedi cap. 7) il risultato, cioè, che un ufficio ovvero un dipartimento si prefiggono di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività è associato a indicatori ed è tipicamente espresso in termini quantitativi.

Il percorso metodologico utile a caratterizzare correttamente gli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni e negli schemi logici contenuti nella delibera CiVIT n. 89/2010, al paragrafo 4.2.

Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese.

Occorre, per questo, privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

E' consigliabile utilizzare più indicatori per definire meglio il raggiungimento degli obiettivi.

8.4. integrazione con gli strumenti di controllo interno e con i sistemi informatici

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.**

La funzione del controllo di gestione è centrale. Rappresenta lo strumento che permette la conoscenza dell'attività amministrativa, e consente:

- la tempestiva adozione di interventi di riprogrammazione e di misure correttive, in una logica di costante recupero dell'efficienza dell'azione pubblica a fronte di eventuali criticità rilevate,
- la possibilità di calibrare meglio i successivi interventi strategici.

L'ufficio preposto al controllo di gestione deve elaborare i dati trasmessi con le procedure informatiche e tradurli in report di monitoraggio che devono essere visibili a tutti gli uffici attraverso la procedura informatica.

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

8.5. performance organizzativa – sistema di valutazione

Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a:

- raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio/dipartimento/ente
- 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 al cap. successivo.

Al momento 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 della Giunta Regionale d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio previa informativa con le Organizzazioni Sindacali a seconda delle scelte politiche e strategiche dettate dallo stesso Organo di indirizzo politico - amministrativo.

8.6. assegnazione fondo performance organizzativa

Nell'assegnazione del fondo si deve tenere conto equamente dei seguenti criteri:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico:

- considerando il grado di raggiungimento dello stesso e il peso attribuito ad ogni obiettivo da parte dell'ufficio (desumibile dalle schede obiettivo)

Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi:

- Grado di soddisfazione 90-100% : Livello eccellente= 120
- Grado di soddisfazione 80-89% degli obiettivi: Livello atteso =100
- Grado di soddisfazione 70-79% degli obiettivi: Livello in sviluppo= 70
- Grado di soddisfazione 60-69% degli obiettivi: Livello critico = 30
- 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:

Il valutato	Cosa si valuta					Chi valuta
	Performance Organizzativa *		Performance individuale**			
DIRIGENTE Generale	Obiettivi strategici della Regione 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	OIV Organo politico
DIRIGENTE	Obiettivi di struttura del Dipartimento 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Dirigente Generale Dipartimento
POC/PAP	Obiettivi di struttura dell'Ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Dirigente d'ufficio
C/D	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 60 %	Comportamenti 20 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
A/B	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 60 %	Comportamenti 20 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
Posizioni apicali Enti strumentali	Obiettivi strategici Dell'Ente 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	OIV Organo politico
Avvocati Ufficio Legale e del contenzioso	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'ufficio

***performance organizzativa** = 30% del totale del premio di risultato e di produttività

****performance individuale** = 70% del totale del premio di risultato/produttività

9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

9.1. 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 obiettivi 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 (vedi def. par.3.) è orientato **ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione** ed è in relazione alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'ufficio.

La performance individuale dei dirigenti (Art.9,comma1 d.lgs.150/2009) è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità

(Art. 9, comma 2 d.lgs. 150/2009), è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'ufficio di appartenenza
- alle competenze dimostrate
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

9.2. accertamento preliminare per l'erogazione della premialità

L'erogazione dei premi presuppone la verifica di una serie di adempimenti preliminari.

Per quanto riguarda **i dirigenti generali e i dirigenti** è necessario accertare l'osservanza degli adempimenti imposti da:

- art.46 d.lgs 33/2013 che recita: "L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'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. 150/ 2009 che recita "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"

- art. 11 comma 9 del d. lgs 150/2009 che recita “in caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui ai commi 5 e 8 è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.
- art.9 comma 1 lettera d) del d. lgs. 150/ 2009 che riguarda “la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”

Ciò vuol dire che L'OIV elabora la proposta di valutazione del dirigente generale, da sottoporre alla valutazione dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche per il grado di differenziazione usata nei confronti dei dirigenti del Dipartimento e che il dirigente generale valuta il dirigente in relazione anche alla differenziazione che egli ha usato nel valutare i colleghi dell'ufficio.

- Il codice di comportamento dei dipendenti della Giunta regionale prevede all'art. 16 comma 4 “Il soggetto responsabile della misurazione e valutazione della performance individuale tiene conto delle violazioni del Codice debitamente accertate, dandone atto nelle schede di valutazione previste dai sistemi di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. n.150 del 2009.” e al comma 5 “ Fermo restando quanto previsto dall'articolo 17, commi 3, 4 e 5 del Codice, la grave o reiterata violazione, debitamente accertata, delle regole contenute nel Codice, esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità, comunque denominata, a favore del dipendente.”. In questo senso l'erogazione della retribuzione di risultato, per i dirigenti generali e dirigenti, è subordinata all'assenza di provvedimenti sanzionatori adottati per violazioni dei Codici di Comportamento

Per quanto riguarda **il personale dipendente** l'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla sola osservanza del Codice di Comportamento secondo il dettato dell'art. 16 comma 4 e 5 del codice di comportamento dei dipendenti della Giunta regionale.

9.3. elementi della valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della Regione Basilicata si articola su 3 dimensioni fondamentali a:

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

9.4. 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 (vedi cap. 11)

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

Verifica raggiungimento obiettivi individuali del dirigente generale e del dirigente

L'approvazione del Piano della Performance definisce gli obiettivi di ciascun dirigente generale 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'Ente e di quelli delle sue Direzioni

La valutazione degli obiettivi che il dirigente generale si assegna o che assegna al dirigente avviene in un colloquio/confronto

- tra l'OIV e il dirigente generale
- tra il dirigente generale 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 dell'ufficio o del dipartimento
- le verifiche trimestrali

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 (vedi esempi cap. 13)

Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle POC e delle PAP

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio, il dirigente provvede ad assegnare a I dipendenti con responsabilità di POC o di PAP:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio

- 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

Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie C e D

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio, il Dirigente provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria 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

Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie A e B

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni ufficio, il dirigente provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria A e B:

- 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 nel raggiungimento degli obiettivi operativi)

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

- le POC
- le PAP
- il personale di categoria C e D
- il personale di categoria A e B

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 POC e delle PAP sul contributo dato al raggiungimento degli obiettivi del personale di categoria C e D, A e B, che abbiano con loro collaborato rispetto a dati obiettivi

Il personale dipendente di cat. C e D (che non ricopre la P.O.C/P.A.P), 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.

Compiti rilevanti per gli Uffici per gli anni 2014-2015:

- **Responsabilità delegata di un obiettivo strategico**
- **Referente trasparenza/anticorruzione**
- **Membro di commissione interna per l'aggiudicazione di gare**

Queste indicazioni possono mutare di anno in anno con delibera di indirizzo dell'Organo di indirizzo politico – amministrativo previa informativa con le organizzazioni sindacali

9.5. comportamenti e capacità gestionali

Il d.lgs. 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

La Regione Basilicata ha elaborato **Il dizionario dei comportamenti** perché sia 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 della Regione. 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 la Regione 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** (Allegato 6) a questo documento. La valutazione dei comportamenti avviene se:

- 1. siano pochi (massimo tre)**
- 2. siano osservabili (il valutato deve essere 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.

9.6. 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 nella Regione Basilicata.

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 dirigente generale con i dirigenti del dipartimento. 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, attraverso i dirigenti generali, a tutta l'organizzazione.

Tutto questo porta risultati solo se tutti agiscono ascoltando e comunicando.

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

9.7. parametro B: risultati gestionali

I comportamenti di cui al par. 9.5 sono descritti minuziosamente nel dizionario dei comportamenti 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 dei Dirigenti Generali:

Pensiero strategico

Delega

Programmazione e organizzazione

- valore sulla valutazione: 40%

2. comportamenti e capacità gestionali dei Dirigenti

Guida coordinamento e Gestione dei conflitti

Innovazione e Gestione del cambiamento

Delega

- valore sulla valutazione: 30%

3. Comportamenti e capacità gestionali delle PAP

Lavorare in gruppo

Sviluppo e trasferimento delle competenze

Gestione progetti/processi

- valore sulla valutazione: 30%

4. Comportamenti e capacità gestionali delle POC

Lavorare in gruppo

Delega

Auto-organizzazione

- valore sulla valutazione: 30%

5. 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%
6. Comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. A e B
Orientamento al cittadino e al collega
Partecipazione e impegno lavorativo
Orientamento all'efficienza
 - valore sulla valutazione: 20%
7. Comportamenti e capacità gestionali dei dirigenti generali e delle posizioni apicali degli Enti strumentali
Pensiero strategico
Delega
Programmazione e organizzazione
 - valore sulla valutazione: 40%
8. Comportamenti e capacità gestionali degli Avvocati – Ufficio legale e del contenzioso
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 così riassunti :
 - ✓ il “dovere di fedeltà” (art.7)
 - ✓ il “dovere di diligenza “ (art.8)
 - ✓ i doveri che riguardano l'adempimento del mandato ricevuto (art.38);
 - ✓ l'obbligo di informazione (art.40) e di “restituzione dei documenti” (art.42)
 - valore sulla valutazione: 30%

9.8. parametro c: il comportamento trasversale

il comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, è, come si è detto, quello della comunicazione e ascolto.

Vale per

1. **Dirigenti generali:** 30%
2. **Dirigenti:** 30%
3. **PAP:** 30%
4. **POC:** 30%
5. **Personale di categoria C e D:** 20%
6. **Personale di categoria A e B:** 20%
7. **Dirigenti generali e amministratori degli Enti Strumentali:** 30%
8. **Avvocati – Ufficio legale e del contenzioso:** 20%

9.9 Casi particolari

Nel caso in cui al dirigente generale ovvero al dirigente in corso d'anno venga assegnata una diversa posizione:

- il dirigente generale presenta una relazione all'OIV sullo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato sulla base della quale l'OIV valuta la performance individuale del dirigente generale, per quel dato periodo
- il dirigente presenta una relazione al dirigente generale sullo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato sulla base della quale egli valuta la performance individuale del dirigente, in quel dato periodo.

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

Per tutti i dirigenti e dirigenti generali 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, mentre viene delegato alle intese delle organizzazioni sindacali, l'importo da erogare quale premio di risultato.

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

- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo valuta la performance individuale, per quel dato periodo, delle POC e delle PAP.
- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo e sulla base della valutazione delle POC e delle PAP valuta la performance individuale, per quel dato periodo, del personale appartenente alle categorie C e D, A e B.

10. VALUTAZIONE E DEFINIZIONE COMPENSI AVVOCATI

10.1 Premessa

La valutazione dell'avvocatura presuppone qualche considerazione ulteriore per la specialità delle attività svolte che rende particolarmente impegnativa la fase di attuazione del sistema premiante.

Necessario è il rimando all'art. 4 della "Disciplina organizzativa dell'Ufficio legale e del contenzioso" adottata in Regione Basilicata che precisa " la valutazione del professionista è svolta in forma distinta e separata e secondo criteri- da definirsi da parte dell'amministrazione nell'ambito della disciplina normativa e contrattuale- differenziati rispetto a quella dei dipendenti amministrativi ed effettuata sulla base dell'attività professionale svolta".

Va rilevato che occorre temperare principi ordinamentali apparentemente confliggenti tra loro, in quanto da un lato vanno garantite autonomia e indipendenza tipiche dello status professionale dell'avvocato e dall'altro non può essere dimenticata l'autonomia degli enti pubblici che pur sempre assumono nella fattispecie veste di datore di lavoro pubblico e utilizzano onerosamente proprie risorse (umane ed economiche) per assicurare il funzionamento e provvedere alle dotazioni strumentali di tali Uffici.

Anche l'Ufficio legale e del contenzioso della Regione Basilicata è chiamato ad ottimizzare e valorizzare al meglio, anche in un'ottica generale di programmazione dei mezzi e degli obiettivi, le risorse disponibili nel bilancio dell'Ente e darne contezza alla collettività.

10.2. La performance organizzativa dell'Ufficio Legale e del contenzioso

Considerando che anche l'Ufficio legale e del contenzioso è chiamato a definire obiettivi strategici dai quali declinare obiettivi operativi ed associare specifici target ed indicatori in modo da consentirne la misurazione della effettiva realizzazione, per la valutazione della performance organizzativa si rimanda al cap. 8

10.3. La Performance Individuale degli avvocati

La misurazione e valutazione della Performance individuale degli Avvocati – stante la peculiarità dell'attività svolta e l'organizzazione dell'Avvocatura viene collegata ai seguenti ambiti:

- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- comportamenti e capacità gestionali
- comunicazione ed ascolto

Anche per gli Avvocati ciascun ambito viene preliminarmente "pesato", definendone la relativa incidenza in centesimi, secondo le percentuali di seguito indicate:

Ponderazione ambiti Performance Individuale Avvocati	Peso attribuito ai criteri
raggiungimento di specifici obiettivi individuali;	50%
comportamenti e capacità gestionali	30%
Comunicazione e ascolto	20%

10.4. La componente obiettivi individuali degli avvocati

Per quanto attiene agli Avvocati, gli obiettivi individuali sono annualmente proposti dal dirigente dell'Ufficio legale e del contenzioso seguendo l'iter dettagliato nel cap. 9 par.4.

10.5. La componente comunicazione e ascolto degli avvocati

Il criterio comunicazione e ascolto è definito nel dizionario dei comportamenti e attiene principalmente al rapporto del "se" con gli altri . Per approfondimenti si rimanda al par. 9.6.

10.6. La componente comportamenti e capacità gestionali degli avvocati

E' possibile rilevare e sintetizzare alcuni comportamenti e capacità gestionali degli avvocati della Regione dove elementi di fondamentale importanza sono:

- la precisione nel seguire le pratiche e nel fornire un adeguato supporto all'attività defensionale
- la capacità di organizzare un archivio funzionale alle esigenze della dirigenza
- la capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti ed attività, affrontando problematiche in continua evoluzione.

Partendo da tali indicazioni è possibile rintracciare, nel dizionario dei comportamenti, i comportamenti che la Regione si aspetta vengano adottati dagli avvocati dipendenti dell'Ufficio legale e del contenzioso:

- 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 così riassunti :
 - il "dovere di fedeltà" (art.7)
 - il "dovere di diligenza " (art.8)
 - i doveri che riguardano l'adempimento del mandato ricevuto (art.38);
 - l'obbligo di informazione (art.40) e di "restituzione dei documenti" (art.42)

Si precisa che tale ultimo criterio si ritiene osservato nel suo livello atteso in assenza di provvedimenti sanzionatori adottati nei confronti degli avvocati dipendenti della Regione per violazioni dei Codice deontologico.

11. TABELLE DI MISURAZIONE

Per consentire le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale la Regione Basilicata ha elaborato delle tabelle al fine di convertire i risultati prodotti in un punteggio oggettivo.

A questo fine 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, mentre la Regione Basilicata ha elaborato la **Tab. 4 –Premialità conclusiva** per collegare al valore dell'indice di prestazione raggiunto la percentuale da applicare al fondo premiale sia per la performance organizzativa che per la performance individuale .

TAB. 4

TABELLA PREMIALITA'	
Valore indice di 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.

12. LA VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE E DEGLI ENTI STRUMENTALI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance viene condiviso con l'OIV, le organizzazioni sindacali e il Cug, e approvato dalla Giunta Regionale d'intesa con l'ufficio di Presidenza del Consiglio. Successivamente viene condiviso attraverso percorsi formativi con tutto il personale.

Infatti il Sistema si applica al Consiglio Regionale della Basilicata e a tutti gli Enti strumentali della Regione. Questi ultimi applicano il Sistema di misurazione e valutazione nel metodo e nella filosofia. **La sua applicazione, difatti, richiede la personalizzazione del Sistema considerati i contesti organizzativi e la missione di ogni Ente o Società che appartengono al Sistema Basilicata sottolineando i ruoli degli organi di vertice, dell'Ufficio responsabile del processo di misurazione e valutazione della performance e dei rapporti con l'OIV e di ogni altro Ufficio e personale coinvolto.**

Ciò significa anche che la definizione degli obiettivi strategici e operativi sono descritti con il metodo della condivisione e del confronto e che il Piano della Performance, di conseguenza, è redatto con le modalità adottate dalla Regione. Per quanto riguarda, invece, la valutazione delle posizioni apicali degli Enti strumentali, essa avviene secondo le modalità definite per i dirigenti generali della Regione.

Lo scopo è quello di fare in modo che gli Enti Strumentali operino con lo stesso stile gestionale della Regione

13. MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE

13.1. il raccordo tra la programmazione regionale e il sistema di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatico dell'Ente e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Come si è evidenziato nel piano della performance, la Regione Basilicata ha previsto:

- prima la fase identificativa degli obiettivi, da esprimere in termini fisico tecnici (qualità, volumi, efficacia, soddisfazione dell'utenza, efficienza, etc.)
- successivamente la negoziazione delle risorse finanziarie in sede di Comitato di Direzione (ved. Step. 4 – Fasi soggetti e tempi di redazione del Piano della Performance).

Ciò per evitare **che il budget determini l'azione.**

Tale sistema consente, invece, di definire il programma quantitativo di attività e di azioni da perseguire solo **in base alle esigenze del cittadino.**

In tal modo è possibile rivedere il ciclo di programmazione di bilancio, dando rilievo alla dimensione strategica e di risultato.

Considerato che il piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.

Si prevede la seguente successione temporale:

1. entro il mese di novembre:

- negoziazione budget tra le strutture e la Direzione generale

2. entro il mese di dicembre:

- stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione
- assegnazione degli obiettivi strategici e individuali

3. entro il mese di gennaio successivo:

- approvazione del piano della performance .



14. LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO

14.1. la trasparenza dei documenti

In sintesi il nuovo sistema di misurazione e valutazione esalta, dunque, la trasparenza degli obiettivi, la chiarezza dei rapporti e la consapevolezza che solo a questo modo è possibile praticare il cambiamento gestionale che il piano della performance e il sistema di misurazione e valutazione insieme sollecitano a fare.

Gli obiettivi diventano, infatti, trasparenti, quando sono concordati e quando si conoscono le persone che saranno responsabili di quell'obiettivo e quelle che sono incaricate di realizzarlo.

La chiarezza dei rapporti, infatti, si manifesta quando, attraverso il colloquio/confronto:

- tra quelli che devono realizzare un obiettivo
- tra questi e il dirigente dell'ufficio
- tra il dirigente e il dirigente generale

è possibile monitorare l'obiettivo, valutarne l'andamento, correggerlo, cogliere, in definitiva tutte le opportunità per realizzarlo

Da tutto questo si innesta **un circuito virtuoso** in cui il piano della performance e il nuovo sistema di misurazione e valutazione esprimono i loro effetti collegati in reciprocità.

Non a caso il piano della performance e il sistema di misurazione e valutazione fanno **il ciclo della performance.**

A tutto questo va aggiunto che **la Regione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance** anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Amministrazione regionale.

Per questo il Piano della Performance, la Relazione sulla Performance e il Sistema di misurazione e valutazione sono doverosamente pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" della Regione.

Al dovere della loro pubblicazione in "Amministrazione Trasparente", si aggiunge la necessità di elaborare documenti che siano **chiari al cittadino, agli stakeholder, a chiunque, insomma, possa avere a che fare con la Regione Basilicata**, a chiunque, infine, voglia solo informarsi delle sue attività.

Per questo sono scritti con un linguaggio con **il minimo di stile burocratico** e la loro redazione considera, da un lato, il documento fondamentale e, dall'altro, gli allegati che ne sono a corredo e ciò perché l'essenziale sia immediatamente conosciuto.

14.2. la valorizzazione delle capacità interne

I rapporti e gli obiettivi sono e restano chiari e trasparenti quando all'interno di un ufficio e, più in là all'interno di un dipartimento e, infine, di tutta l'organizzazione regionale, ciò che conta è **il riconoscimento chiaro di chi fa che cosa** e ciò anche per definire percorsi di formazione ovvero partecipazione a gruppi di lavoro.

Infatti quando il dirigente, dopo aver concordato con il dirigente generale gli obiettivi strategici da inseguire e realizzare, li fa conoscere ai colleghi dell'ufficio, apre, di fatto, alla condivisione la scelta di chi deve presiedere un obiettivo, di chi deve partecipare a realizzarlo e di chi deve offrire il suo contributo su più obiettivi da perseguire.

Solo in questo senso si avvia dal basso il riconoscimento delle capacità interne e una gestione dell'organizzazione orientata al merito.

In effetti la trasparenza conduce alla capacità, il piano della performance la sancisce e il sistema di misurazione e valutazione la mette in discussione e le dà valore.

15. IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE

TEMPI – ANNO N+1:

Entro il **10 gennaio** dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione:

1. l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione in sinergia con l'Ufficio Stampa e Comunicazione e l'Ufficio Società dell'informazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione generale – Controllo di Gestione in sinergia con l'Ufficio Coordinamento della Informazione e della Comunicazione e gli eventuali Uffici in possesso dei relativi dati), presenta le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati dalla Regione Basilicata e le consegna all'OIV e a tutti i Dipartimenti e uffici interessati

Entro il **20 gennaio**:

1. i dirigenti di ogni ufficio devono comunicare, attraverso i sistemi informatici, i valori relativi agli indicatori e verificare il conseguimento dei target assegnati.

Entro il **31 gennaio**

1. l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) elabora i report di monitoraggio che saranno resi visibili a tutti i Dipartimenti e agli uffici attraverso la procedura informatica.

Entro il **15 febbraio**

1. I dirigenti svolgono la riunione con tutto il personale e comunicano il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché il grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati.
2. I dirigenti predispongono, sentite le P.O., una sintetica relazione sulla propria attività nella quale sono evidenziati i risultati di tutti gli obiettivi assegnati ed, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, esplicitano le relative cause. (si richiama quanto indicato nel par. 8.2: "Ogni Dirigente compilerà una relazione sullo stato dell'ufficio di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'ufficio
- lo stato di realizzazione degli obiettivi
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi")

La relazione è inviata all'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) .

Per i Dirigenti Generali si applica la medesima procedura.

Si prevede un Comitato di direzione per analizzare i dati relativi e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nonché il grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati da ciascun dipartimento e la redazione della relazione che viene trasmessa all'OIV oltre che all'Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione).

Entro il **1 marzo** :

1. i Dirigenti effettuano la valutazione dei competenze/comportamenti e comunicazione/ascolto del personale e lo comunicano ai singoli dipendenti;
2. i dirigenti generali valutano le competenze/comportamenti e la comunicazione/ascolto dei singoli dirigenti

Entro il **15 marzo**

Tutte le schede di valutazione del personale devono essere trasmesse all'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione)

Entro il **30 aprile**

l'OIV trasmette agli organi di indirizzo politico- amministrativo e al Dip. della Funzione Pubblica 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 la proposta di valutazione dei Dirigenti Generali (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009) all'organo di indirizzo politico-amministrativo

Entro il **30 maggio**

L' Ufficio Valutazione, Merito e semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) predispone la relazione sulla performance dell'anno precedente e la trasmette all'Organo di indirizzo politico – amministrativo per l'approvazione

Entro il **30 giugno**

L'Organo di indirizzo politico - amministrativo approva la relazione sulla performance e la proposta di valutazione annuale elaborata dall'OIV sulla performance dei Dirigenti Generali della Giunta ovvero del Dirigente Generale del Consiglio.

Contestualmente l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) provvede alla trasmissione della documentazione all'OIV.

Entro il **15 settembre**

L'OIV è chiamata a validare la Relazione sulla Performance e garantire la pubblicazione del documento sul sito "Amministrazione Trasparente" della Regione Basilicata.

Inoltre elabora la graduatoria della valutazioni individuali ai sensi dell'art. 19, comma 1 dlgs. 150/2009 che trasmette all'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione e all'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione).

Riguardo a tale argomento è necessario premettere che non si applica l'art. 19 comma 2 del D.Lgs.150 /09 relativamente alla distribuzione delle risorse nelle tre fasce di merito evidenziate destinate al trattamento accessorio.

Entro il **30 settembre**

L'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) trasmette tutta la documentazione necessaria all'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) perché provveda alla erogazione dei premi di risultato e di produttività per tutto il personale interessato .

Riassumendo Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale che coincide, di norma, con l'anno solare. Esso si esplicita attraverso una serie di appuntamenti definiti e collegati cronologicamente, come mostra il cronogramma di seguito riportato.

Schema riassuntivo: I tempi della valutazione

ATTIVITA'	Anno		Anno oggetto della valutazione	Anno successivo n+1
------------------	------	--	--------------------------------	------------------------

	n-1				n																		
	Giugno	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	settembre	
1. Individuazione linee strategiche della Regione Basilicata	X																						
2. Individuazione obiettivi strategici e operativi		X																					
3. Comitati direzione per la verifica politica/tecnica ed economica degli obiettivi – negoziazione budget			X																				
4. Validazione delle schede obiettivo				X																			
5. Bilancio Annuale e pluriennale di previsione				X																			
6. Adozione del Piano della performance					X																		
7. Primo report monitoraggio								X															
8. Bilancio consuntivo								X															
9. Relazione dell'OIV sul funzionamento del sistema								X															
10. Assestamento di bilancio									X														
11. Secondo Report monitoraggio										X													
12. Terzo report monitoraggio												X											
13. Quarto report monitoraggio															X								
14. Rilevazione performance organizzativa															X								
15. Relazione dei dirigenti sulle attività svolte dall'Ufficio																X							
16. Valutazione performance individuale																	X						
17. Presentazione Relazione sulla performance all'Organo politico																			X				
18. Approvazione Relazione sulla performance Organo politico																					X		
19. Validazione Relazione sulla performance OIV																						X	
20. Erogazione premialità																							X

16. 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. Esse sono previste dall'art.7 c.3, l.b. d.lgs.150/2009.

La procedura di conciliazione di seguito individuata si ispira ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità ed inoltre garantisce la terzietà e imparzialità del Collegio di conciliazione.

La procedura di conciliazione si applica sia al personale con qualifica dirigenziale sia tutto il personale dipendente.

Procedura di conciliazione

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 all'Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) l'intera scheda di valutazione entro 5 gg.

L'ufficio riceve la scheda di valutazione e verificata la richiesta di revisione della stessa, la trasmette al Collegio di conciliazione.

Il presidente del Collegio di conciliazione invita il valutato entro 10gg., che può farsi assistere da persona di fiducia, a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore le ragioni della non condivisione della valutazione ricevuta. Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione.

Viene redatto un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale

Qualora il tentativo di conciliazione non abbia esito positivo, entro i successivi 5 giorni lavorativi il Collegio di conciliazione si pronuncia – con nota scritta e motivata – sulla corretta applicazione del sistema di valutazione da parte del valutatore.

Esito della procedura

In caso di applicazione corretta del sistema di valutazione da parte del valutatore, la valutazione è confermata.

In caso di applicazione non corretta, il valutatore rivede la valutazione secondo le indicazioni espresse dal Collegio di conciliazione: egli potrà esprimere una nuova valutazione ovvero confermare, motivando, la valutazione precedente.

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..

Collegio di conciliazione

E' istituito un organo collegiale, denominato "Collegio di Conciliazione", composto da tre membri formato dai Dirigenti Generali della Regione Basilicata e dal Dirigente Generale del Consiglio Regionale. Svolge le funzioni di Presidente il Dirigente Generale della Presidenza della Giunta Regionale e in caso di assenza o impossibilità il Dirigente Generale più anziano di età.

I membri del Collegio sono tre effettivi e due supplenti.

Gli effettivi vengono nominati dal Presidente a seguito della convocazione del Collegio di Conciliazione in base ad una turnazione.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, **pertanto sono di volta in volta esclusi i dirigenti generali gerarchicamente sovra ordinati ai valutati e ai valutatori.**

ALLEGATI

ALLEGATO 1 SCHEDA A : SCHEDA DI RILEVAZIONE TRIMESTRALE

ALLEGATO 2 SCHEDA B: SCHEDA DI RILEVAZIONE ANNUALE

ALLEGATO 3 ESEMPI DI CALCOLO

ALLEGATO 4 STRUMENTI DI SUPPORTO NELLA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI

ALLEGATO 5 SCHEDE OBIETTIVO

ALLEGATO 6 DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI

INDICE

1. PREMESSA	1
2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE	3
2.1. IL VALORE DELLA RESPONSABILITÀ	3
2.2. DALLA “VALUTAZIONE PER MANTENERE” ALLA “VALUTAZIONE PER CAMBIARE”	3
2.3. UNA QUESTIONE DI CULTURA	4
3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE	5
3.1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	5
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA BASILICATA	6
4.1. I PERCORSI DELLA VALUTAZIONE E DELLA GESTIONE: IL MIGLIORAMENTO CONTINUO	6
5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO	8
6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE	10
6.1. I SOGGETTI COINVOLTI	10
6.1.1. IL RUOLO DEI VALUTATORI	13
6.2. IL COLLEGAMENTO TRA IL PIANO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	14
7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	15
7.1. IL VALORE DELLA DIFFERENZA	15
7.2. PERFORMANCE. NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI: LA DIFFERENZA	16
7.3. PERFORMANCE. NELLA TRASVERSALITÀ DEGLI OBIETTIVI: UN MODO PARTECIPATO DI GESTIRE.....	16
7.4. LA GRADUAZIONE FLESSIBILE DEGLI UFFICI	16
7.5. FASI.....	17
7.5.1. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI.....	17
7.5.2. MONITORAGGIO E RACCOLTA DEI DATI PER LA VALUTAZIONE.....	17
7.5.3. ANALISI DEI DATI E VALUTAZIONE	19
7.5.4. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI	19
7.5.5. ELABORAZIONE DI PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALI	20
8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
8.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
8.2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA REGIONE BASILICATA	20
8.3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – OBIETTIVI – INDICATORI - TARGET	22
8.4. INTEGRAZIONE CON GLI STRUMENTI DI CONTROLLO INTERNO E CON I SISTEMI INFORMATICI.....	22
8.5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SISTEMA DI VALUTAZIONE	23
8.6. ASSEGNAZIONE FONDO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	23
9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
9.1. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
9.2. ACCERTAMENTO PRELIMINARE PER L'EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ	25
9.3. ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	26
9.4. RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	26
9.5. COMPORTAMENTI E CAPACITÀ GESTIONALI	29
9.6. COMUNICAZIONE E ASCOLTO	30
9.7. PARAMETRO B: RISULTATI GESTIONALI.....	30
9.8. PARAMETRO C: IL COMPORTAMENTO TRASVERSALE	31
9.9 CASI PARTICOLARI	31

10.	VALUTAZIONE E DEFINIZIONE COMPENSI AVVOCATI.....	33
10.1	PREMESSA	33
10.2.	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL 'UFFICIO LEGALE E DEL CONTENZIOSO	33
10.3.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI AVVOCATI	33
10.4.	LA COMPONENTE OBIETTIVI INDIVIDUALI DEGLI AVVOCATI	34
10.5.	LA COMPONENTE COMUNICAZIONE E ASCOLTO DEGLI AVVOCATI.....	34
10.6.	LA COMPONENTE COMPORTAMENTI E CAPACITÀ GESTIONALI DEGLI AVVOCATI.....	34
11.	TABELLE DI MISURAZIONE	35
12.	LA VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE E DEGLI ENTI STRUMENTALI	36
13.	MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE.....	37
13.1.	IL RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	37
14.	LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO	38
14.1.	LA TRASPARENZA DEI DOCUMENTI	38
14.2.	LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ INTERNE	39
15.	IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE.....	39
	SCHEMA RIASSUNTIVO: I TEMPI DELLA VALUTAZIONE.....	41
16.	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	43
	ALLEGATI.....	44