



REGIONE BASILICATA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegati

Allegato 1

Scheda A : Scheda di rilevazione trimestrale

La Scheda A allegata è la scheda per la rilevazione trimestrale delle prestazioni del personale.

E' stata concepita come un "canovaccio" ad uso dei valutatori che, nell'ambito delle verifiche trimestrali monitora i tre ambiti di valutazione della performance tenendo conto della:

1. **Definizione degli obiettivi strategici:** gli obiettivi strategici dell'Ufficio vengono individuati in un confronto con il Dirigente Generale e concordati in sede di Comitato di Direzione del Dipartimento.
2. **Declinazione degli obiettivi operativi:** gli obiettivi operativi dell'Ufficio vengono declinati dopo averli condivisi in un confronto con tutti i colleghi della struttura con ciascun collega della struttura
3. **Individuazione degli obiettivi gestionali:** gli obiettivi gestionali dell'Ufficio vengono individuati sulla base della declaratoria degli uffici e non sono riconducibili agli obiettivi strategici.
4. **Assegnazione obiettivi strategici e operativi/gestionali:** gli obiettivi strategici e operativi/gestionali vengono assegnati dal dirigente affidando a ciascun collega dell'Ufficio le azioni che in maniera concorde deve attuare.

La responsabilità degli obiettivi strategici e operativi/gestionali può essere delegata ai colleghi di categoria C e D dell'Ufficio.

In questo senso il Dirigente verifica trimestralmente i tre ambiti della performance

1. **Raggiungimento degli obiettivi:** il valutatore verifica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in cui è coinvolto il valutato.
2. **Comportamenti professionali e organizzativi:** i comportamenti da valutare attengono la conoscenza, le capacità e le attitudini del valutato. Per questa valutazione si fa riferimento al **Dizionario dei Comportamenti** che ha individuato per ciascuna categoria una triade di comportamenti attesi che esprimono al meglio le competenze e le capacità richieste a ciascuno ruolo.
3. **Comunicazione e ascolto :** il valutatore giudicherà la capacità di confronto e di condivisione del dipendente valutato per rafforzare il senso di appartenenza e per incoraggiare la collaborazione interfunzionale tra colleghi. A margine delle valutazioni per ciascun ambito, il valutatore potrà indicare quelli che sono ritenuti gli eventi significativi che hanno inciso sui risultati ed eventuali ulteriori osservazioni.

Solo per i primi due trimestri potrà indicare le **azioni correttive** da porre in essere per innalzare la soglia del raggiungimento dei target definiti e/o attesi.

(Scheda A)



REGIONE BASILICATA

Scheda di rilevazione **trimestrale**
delle prestazioni del **Personale**

Dipartimento	Ufficio
--------------	---------

Nome	
Cognome	
Matricola	

Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	
Raggiungimento obiettivo		I TRIM.	eventi significativi/azioni correttive
	Obiettivo 1		
	Obiettivo 2		
	Obiettivo 3		
	Obiettivo n		
Comportamenti organizzativi		livello raggiunto	eventi significativi/azioni correttive
		I TRIM.	
	Comportamento 1		
	Comportamento 2		
	Comportamento 3		
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto	eventi significativi/azioni correttive
		I TRIM.	
	tipologia di livello		

Data _____

Nome			
Cognome			
Matricola			
Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	eventi significativi/azioni correttive
Raggiungimento obiettivo		II TRIM.	
	Obiettivo 1		
	Obiettivo 2		
	Obiettivo 3		
	Obiettivo n		
Comportamenti organizzativi		livello raggiunto	eventi significativi/azioni correttive
		II TRIM.	
	Comportamento 1		
	Comportamento 2		
	Comportamento 3		
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto	eventi significativi/azioni correttive
		II TRIM.	
	tipologia di livello		

Data _____

Nome			
cognome			
Matricola			
Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	eventi significativi/osservazioni
Raggiungimento obiettivo		III TRIM.	
	Obiettivo 1		
	Obiettivo 2		
	Obiettivo 3		
	Obiettivo n		
Comportamenti organizzativi		livello raggiunto	eventi significativi/osservazioni
		III TRIM.	
	Comportamento 1		
	Comportamento 2		
	Comportamento 3		
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto	eventi significativi/osservazioni
		III TRIM.	
	tipologia di livello		

Data _____

nome			
cognome			
Matricola			
Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	eventi significativi/osservazioni
Raggiungimento obiettivo		IV TRIM.	
	Obiettivo 1		
	Obiettivo 2		
	Obiettivo 3		
	Obiettivo n		
Comportamenti organizzativi		livello raggiunto	eventi significativi/osservazioni
		IV TRIM.	
	Comportamento 1		
	Comportamento 2		
	Comportamento 3		
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto	eventi significativi/osservazioni
		IV TRIM.	
	tipologia di livello		

Data _____

Allegato 2

Scheda B: Scheda di rilevazione annuale

La scheda B è la scheda per la rilevazione annuale delle prestazioni del personale. La prima parte della scheda è dedicata alla rilevazione della **Performance Organizzativa**.

Giova ricordare in questa sede che la performance organizzativa è valutata sulla base di due distinti fattori di valutazione:

1. Raggiungimento degli obiettivi:

- a. Obiettivi strategici dell'Ufficio per la valutazione dei dipendenti
- b. Obiettivi strategici del Dipartimento per la valutazione dei Dirigenti
- c. Obiettivi strategici dell'Ente regione nel suo complesso per la valutazione dei Direttori Generali

2. Grado di soddisfazione degli utenti

I fattori hanno un peso pari, rispettivamente, al 70% e al 30%

Per ciascuno dei due fattori occorrerà calcolare il relativo **indice**.

Per il calcolo dell'indice del primo fattore – **Raggiungimento degli obiettivi** - si procederà nel modo seguente:

- per la valutazione dei dipendenti si farà riferimento alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio (dato desumibile dal sistema di monitoraggio) che, ponderata per il peso che è stato attribuito all' obiettivo stesso, darà il relativo valore. La somma dei valori degli obiettivi, ponderata per il 70%, rappresenta l'indice del fattore (**Esempio di calcolo dipendente cat. C/D pag. 15**)
- per la valutazione dei Dirigenti si calcola la media dei valori degli obiettivi degli uffici del dipartimento (**Esempio di calcolo Dirigente pag. 18**)
- per i direttori generali il riferimento è alla media dei valori degli obiettivi dell'Ente (**Esempio di calcolo Dirigente Generale pag. 21**)

Per il calcolo dell'indice del secondo fattore, si indicherà il posizionamento dell'ufficio/dipartimento/ente nell'ambito della scala di valutazione della soddisfazione degli utenti. Il valore ponderato per il peso del fattore di valutazione (30%) rappresenta l'indice del fattore.

L'indice della performance organizzativa sarà dato dalla somma degli indici dei due fattori. Il totale sarà confrontato con la tabella delle premialità (tab. 4 riportata

nel sistema di valutazione par. 11) da cui si ricaverà la percentuale spettante per la performance organizzativa.

Oltre alla performance organizzativa, la valutazione deve riguardare la **Performance individuale** che è misurata sulla base di tre fattori:

1. Raggiungimento degli obiettivi individuali
2. Competenze e comportamenti
3. Comunicazione e ascolto

La valutazione degli **obiettivi individuali** (che chiameremo **Fattore 1**) è rapportata alla percentuale di realizzazione dell'obiettivo in cui è coinvolto il valutato.

Per l'attribuzione del punteggio si farà riferimento alla Tab. 1 riportata nel Sistema di Valutazione al paragrafo 11, in cui ad ogni percentuale di realizzazione corrisponde un determinato punteggio. La media dei valori raggiunti ponderata per il peso attribuito ci darà **l'indice del Fattore 1**.

I comportamenti (Fattore 2) valutati sono illustrati nel **Dizionario dei Comportamenti** che individua i comportamenti attesi da ciascuna figura e ruolo professionale. Nella tabella di rilevazione sono riportati i livelli possibili per ciascun comportamento valutato con il relativo punteggio.

La media dei punteggi ponderata per il peso attribuito ci consente di calcolare **l'indice del Fattore 2**

Il terzo elemento che ci consente di valutare la performance individuale è rappresentato dalla **Comunicazione e Ascolto**. Anche in questo caso, nella tabella di rilevazione sono riportati i livelli attribuibili ed il relativo valore per cui il valutatore individuerà il posizionamento del valutato attribuendogli il valore individuato che, ponderato per il peso attribuito, ci darà **l'indice del Fattore 3**

La somma dei tre indici ci darà il punteggio totale del valutato che, rapportato alla tabella della premialità (Tab. 4 riportata nel Sistema di Valutazione al paragrafo 11), indicherà la percentuale del premio di risultato spettante per la performance individuale.

I risultati conseguiti saranno riportati in una Tabella riassuntiva in cui si darà rilievo a:

- Osservazioni emerse nel corso del confronto/colloquio tra valutato/valutatore
- Motivazioni della valutazione
- Piano di miglioramento individuale
- Eventuali osservazioni del valutato

Ambito di valutazione PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						
Fattori di valutazione ¹	Elementi della valutazione		Punteggio	Totale punteggio dell'elemento di valutazione	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
Obiettivi	% di raggiungimento obiettivo strategico	peso dell'obiettivo attribuito dall'ufficio				
	(a)	(b)	(a)x(b)	c		
Ob. 1			0	0	70%	0
Ob. 2			0			
Ob.3			0			
Scala di valutazione	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	posizionamento dell'ufficio	Punteggio assegnato	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
livello eccellente	90-100%	120			30%	0
livello atteso	80-89%	100				
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						0

¹ Come ricordato in precedenza, i fattori di valutazione sono diversi a seconda che il valutato sia il Dipendente, il Dirigente, il Direttore generale. Per approfondimenti vedere gli esempi di calcolo riportati più avanti

Ambito di valutazione
PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORE 1: Obiettivi individuali					
	% raggiungimento degli obiettivi individuali	punteggio attribuito²	Punteggio totale	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
	(a)	(b)	$\sum(b)/n.$ obiettivi		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1				Il peso è pari a: 60% per i dipendenti di tutte le categorie, 50% per le POC/PAP e per gli Avvocati, 40% per i Dirigenti, 30% per i Direttori generali e per i Dirigenti ed Amministratori degli Enti strumentali	
Obiettivo 2					
Obiettivo 3					

² Da Tab. 1 paragrafo 11 del Sistema di Valutazione

FATTORE 2 : Comportamenti							
	valore attribuito ai livelli	Punteggio attribuito			Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2 (punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
		comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3	Σ punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati		
livello eccellente	120					Il peso è pari a: 20% per i dipendenti di tutte le categorie e per le POC/PAP, 30% per i Dirigenti, e gli Avvocati 40% per i Direttori generali ed i Dirigenti ed Amministratori degli Enti Strumentali	
livello atteso	100						
livello in sviluppo	70						
livello critico	30						
compiti rilevanti	max 30	Punteggio riconosciuto soltanto alle categorie C/D					
Totale							

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	valore attribuito ai livelli	Posizionamento del dipendente	Valore riconosciuto al dipendente	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3 (punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
	livello eccellente	120				
livello atteso	100					
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale						

TABELLA RIEPILOGATIVA		
Performance organizzativa		colloquio/confronto note
	Indice di fattore	
<i>Obiettivi dell'ufficio/dipartimento/Ente Regione</i>		
<i>Customer satisfaction</i>		
Totale (A)		
Performance individuale		motivazione della valutazione:
	Indice di fattore	
<i>Obiettivi individuali</i>		
<i>Comportamenti</i>		
<i>Comunicazione e ascolto</i>		
Totale (B)		
<i>piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative: arricchimento professionale, rotazione della mansione, incarichi specifici, progetti ecc</i>		
<i>osservazioni a cura del valutato:</i>		

Data _____

Firma valutato _____

Firma valutatore _____

Allegato 3

Esempi di calcolo

Per rendere più agevole la comprensione del *modus* di applicazione del nuovo sistema di calcolo si riportano di seguito degli schemi esemplificativi con dati a caso .

Gli esempi riguardano:

- Dipendente di categoria C/D
- Dirigente
- Direttore generale

Come visto sopra la valutazione della performance organizzativa ed individuale è il frutto del calcolo di una serie di indici per calcolare i quali ci serviamo di una serie di tabelle riportate nel Sistema di valutazione al paragrafo 11 e che, per comodità di esposizione ripetiamo in questa sede.

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

La tabella 1 riporta il punteggio attribuito in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Giova ricordare che detta percentuale viene calcolata in occasione dei monitoraggi trimestrali

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

La tabella 2, in base al range di soddisfazione degli utenti, riporta il relativo punteggio da assegnare.

La tabella è utilizzata per il calcolo della performance organizzativa di cui costituisce uno dei parametri di valutazione

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

La tabella 3 fornisce il punteggio da attribuire nella valutazione dei comportamenti, comunicazione e ascolto

Una volta calcolati l'indice della performance organizzativa e l'indice della performance individuale, per l'attribuzione della premialità spettante si fa riferimento ai valori riportati nella seguente tabella:

TAB. 4 Tabella premialità	
Valore indice di prestazione	Percentuale della premialità spettante
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%

Esempio di calcolo dipendente cat. C/D

i dati relativamente ai singoli fattori di valutazione sono attribuiti a caso

Valutazione performance organizzativa

Fattori di valutazione	Elementi della valutazione		Punteggio	Totale punteggio dell'elemento di valutazione	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
Obiettivi	% di raggiungimento obiettivo strategico	peso dell'obiettivo attribuito dall'ufficio				
	(a)	(b)	(a)x(b)	c		
Ob. 1	100%	40	40	96,4	70%	67,48
Ob. 2	98%	30	29,4			
Ob.3	90%	30	27			
Scala di valutazione	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	posizionamento dell'ufficio	Punteggio assegnato		
livello eccellente	90-100%	120			30%	30
livello atteso	80-89%	100	X	100		
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						97,48

L'indice di fattore della performance organizzativa individua, nella tabella delle premialità la percentuale da applicare al 30% del Fondo incentivante

Valutazione performance individuale

FATTORE 1: Obiettivi individuali

	% raggiungimento degli obiettivi individuali)	punteggio attribuito	Punteggio totale		Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
	(a)	(b)	$\Sigma(b)/n.$ obiettivi			
Ob. 1	85%	85	83,33		60%	50
Ob. 2	93%	100				
Ob.3	75%	65				

FATTORE 2 : Comportamenti

	valore attribuito	Punteggio attribuito			Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
		comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3	Σ punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati		
livello eccellente	120						
livello atteso	100	100		100			
livello in sviluppo	70		70				
livello critico	30						
Compiti rilevanti	Max 30						
Totale		100	70	100	90	20%	18

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	valore attribuito	Posizionamento del dipendente	Valore riconosciuto	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
livello eccellente	120					
livello atteso	100	X	100			
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale			100	100	20%	20
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE (somma dei tre indici di fattore)						88

L'indice di fattore della performance individuale ci permette di individuare la percentuale dalla tabella delle premialità da applicare al 70% del Fondo incentivante

Calcolo della premialità spettante

fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)	€ 4.000	Indici di fattori	% da applicare da tabella premialità	Totale premialità da erogare
		(a)	(b)	(a)x(b)
quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa (30% del totale)	€ 1.200	97,48	100%	€ 1.200
quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale (70% del totale)	€ 2.800	88	95%	€ 2.660
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE				€ 3.860

Esempio di calcolo Dirigente

i dati relativamente ai singoli fattori di valutazione sono attribuiti a caso

Valutazione performance organizzativa

Fattori di valutazione	Elementi della valutazione	Totale punteggio attribuito			Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
	Valore raggiunto dall'ufficio nel perseguimento degli obiettivi ³	media del totale punteggio di valutazione				
	(a)	$\Sigma(a)/n.$ uffici				
Ufficio 1	90	92,67			70%	65,45
Ufficio 2	95					
Ufficio.....n	93					
	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	Media posizionamento degli uffici	Punteggio assegnato		
livello eccellente	90-100%	120			30%	30
livello atteso	80-89%	100	X	100		
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						95,45

L'indice di fattore della performance organizzativa individua, nella tabella delle premialità la percentuale da applicare al 30% del Fondo incentivante

³ Il dato per ciascun ufficio del dipartimento coincide con il valore riportato nella colonna c della scheda di calcolo della performance organizzativa del dipendente

Valutazione performance individuale

FATTORE 1: Obiettivi individuali

	% raggiungimento degli obiettivi individuali)	punteggio attribuito	Punteggio totale		Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
	(a)	(b)	$\sum(b)/n.$ obiettivi			
Ob. 1	85%	85	83,33		40%	33,33
Ob. 2	93%	100				
Ob.3	75%	65				

FATTORE 2 : Comportamenti

	Punteggio attribuito			Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
	comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3	\sum punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati		
livello eccellente						
livello atteso	100		100			
livello in sviluppo		70				
livello critico						
Totale	100	70	100	90	30%	27

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	valore attribuito	Posizionamento del dirigente	Valore riconosciuto	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
livello eccellente	120					
livello atteso	100	X	100			
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale			100	100	30%	30
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE (somma dei tre indici di fattore)						90,33

L'indice di fattore della performance individuale ci permette di individuare la percentuale dalla tabella delle premialità da applicare al 70% del Fondo incentivante

Calcolo della premialità spettante

fondo premiale max spettante a ciascun dirigente (stabilito da contrattazione)	€ 15.000			
		Indici di fattori	% da applicare da tabella premialità	Totale premialità da erogare
	(a)		(b)	(a)x(b)
quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa (30% del totale)	€ 4.500	95,45	100%	€ 4.500
quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale (70% del totale)	€ 10.500	90,33	100%	€ 10.500
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE				€ 15.000

Esempio di calcolo Dirigente Generale						
i dati relativamente ai singoli fattori di valutazione sono attribuiti a caso						
Valutazione performance organizzativa						
Fattori di valutazione	Elementi della valutazione		Totale punteggio attribuito		Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
	Valori attribuiti ai Dipartimenti ⁴		media del totale punteggio di valutazione			
	(a)		$\Sigma(a)/n.$ dipartimenti		70%	64,9
Dipartimento 1	90		92,67			
Dipartimento 2	95					
Dipartimenton	93					
	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	Media posizionamento degli uffici	Punteggio assegnato	30%	30
livello eccellente	90-100%	120				
livello atteso	80-89%	100	X	100		
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						94,87

L'indice di fattore della performance organizzativa individua, nella tabella delle premialità la percentuale da applicare al 30% del Fondo incentivante

⁴ Il dato coincide con il valore riportato nella colonna c della tabella di valutazione della performance organizzativa del Dirigente

Valutazione performance individuale

FATTORE 1: Obiettivi di struttura

	% raggiungimento degli obiettivi degli uffici	punteggio attribuito	Punteggio totale		Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
	(a)	(b)	$\sum(b)/n.$ obiettivi			
Uff. 1	85%	85	83,33		30%	25
Uff. 2	93%	100				
Uff.3	75%	65				

FATTORE 2 : Comportamenti

	Punteggio attribuito			Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
	comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3	\sum punteggi comportam enti/n. comportam enti valutati		
livello eccellente						
livello atteso	100		100			
livello in sviluppo		70				
livello critico						
Totale	100	70	100	90	40%	36

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	valore attribuito	Posizionamento del dipendente	Valore riconosciuto	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
livello eccellente	120					
livello atteso	100	x	100			
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale			100	100	30%	30
Totale performance individuale (somma dei tre indici di fattore)						91

L'indice di fattore della performance individuale ci permette di individuare la percentuale dalla tabella delle premialità da applicare al 70% del Fondo incentivante

Calcolo della premialità spettante

fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)	€ 25.000	(20% della retribuzione annua fatta pari a 125.000 €)		
		Indici di fattori	% da applicare da tabella premialità	Totale premialità da erogare
	(a)		(b)	(a)x(b)
quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa (30% del totale)	€ 7.500	94,87	100%	€ 7.500
quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale (70% del totale)	€ 17.500	91	100%	€ 17.500
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE				€ 25.000

Allegato 4

Strumenti di supporto nella definizione degli indicatori

La Delibera CIVIT n. 89/2010 contiene gli “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). In particolare, la **Delibera** contiene gli “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

Il documento si articola secondo i seguenti punti:

- 1) quadro normativo di riferimento;
- 2) descrizione degli elementi di base dei sistemi di misurazione;
- 3) discussione di alcuni modelli di sistemi di misurazione esistenti in letteratura;
- 4) requisiti minimi dei sistemi di misurazione, schema di catena logica, formato per lo sviluppo di indicatori di performance e modalità di strutturazione di indicatori di outcome;
- 5) matrice evolutiva delle pratiche adottabili in relazione ai profili di maturità delle organizzazioni;
- 6) modalità di raccordo con i sistemi di misurazione e i cicli esistenti.

In particolare, per la definizione degli indicatori la delibera raccomanda l'utilizzo di tre strumenti di supporto descritti nelle seguenti tabelle

Tabella 4.1: scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore Razionale	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori Data di approvazione dell'indicatore	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Tabella 4.2: test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Tabella 4.3: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Allegato 5

Schede Obiettivo

Le schede per l'individuazione degli obiettivi strategici e operativi/gestionali sono lo strumento di raccolta delle informazioni di base del Sistema di valutazione e per la predisposizione del Piano della Performance.

Gli **obiettivi strategici** (scheda di programmazione 1/a) sono concordati in sede di Comitato di Direzione tra il dirigente generale e i dirigenti di ciascun Dipartimento e rappresentano il contributo alla realizzazione delle politiche regionali. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo)

Descrivano un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e condivisi.

Gli **obiettivi operativi** (scheda di programmazione 1/a) sono micro-obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale e raffigurano le attività gestionali che servono al raggiungimento degli obiettivi strategici che rappresentano, dunque, il presupposto per la loro definizione.

Inoltre, sono anche strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni che raccontano la normale attività operativa dell'Ufficio (Scheda di programmazione 2/a) non legata agli obiettivi strategici .

Si evince la stretta interdipendenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi

Gli **obiettivi gestionali** (scheda di programmazione 2/a) sono micro-obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale e raffigurano le attività di <<valore>> anche non strettamente correlabili ad un obiettivo strategico , ma che discendono dalla declaratorie degli uffici, sono connessi alla attività o processi di carattere permanente, ricorrente o continuativo e sono rivolti a realizzare pienamente le missioni istituzionali e a migliorare i servizi resi.

Tale ripartizione consente di inserire tutto il personale tecnico/amministrativo dell' Ente in almeno un obiettivo che può essere indifferentemente operativo o gestionale

Le schede 1/b e 2/b declinano gli obiettivi operativi/gestionali in azioni individuando il personale coinvolto in ciascun ufficio.

La performance individuale pertanto si misura sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi/gestionali. L'obiettivo operativo/gestionale deve essere misurato da indicatori di risultato dove il target rappresenta il valore da raggiungere in un determinato periodo e le azioni sono le attività svolte dal personale coinvolto per raggiungere il target dell'indicatore.

Di seguito i modelli utilizzati:

PIANO DELLA PERFORMANCE (triennio)	
Dipartimento:	
Codice:	Ufficio:
Responsabile	

SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO N.		Linea strategica	Area di Policy	
Peso obiettivo	Descrizione dell'obiettivo	Valido dal	AI	TARGET
		RISULTATI ATTESI		

Anno	Nr.	Obiettivi operativi	Capitoli connessi all'obiettivo	31 marzo	30 giugno	30 settembre	31 dicembre

Firma Dirigente

Firma Direttore Generale

Area di Policy n.

Responsabile delegato:

Obiettivo gestionale nr. **Risultato al**

Azioni	Indicatori	Target	Persone coinvolte		
			Matricola	Nominativo	% *

* % di attività della persona nell'azione/indicatore

Note

Firma Dirigente

Sommario

Allegato 1	1
Scheda A : Scheda di rilevazione trimestrale	1
Allegato 2	7
Scheda B: Scheda di rilevazione annuale.....	7
Allegato 3	13
Esempi di calcolo	13
Esempio di calcolo dipendente cat. C/D.....	15
Esempio di calcolo Dirigente	18
Esempio di calcolo Dirigente Generale	21
Allegato 4	24
Strumenti di supporto nella definizione degli indicatori	24
Allegato 5	28
Schede Obiettivo	28