



PROVINCIA DI IMPERIA

SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

1.1.1. FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di controllo-guida è articolato nelle seguenti tre macro-fasi, che costituiscono il ciclo di gestione della performance:

A) fase preventiva (1° fase):

Il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) con la collaborazione dell'ufficio competente in materia di controllo di gestione, a conclusione della negoziazione con i responsabili delle diverse strutture, provvede a formulare la proposta di PPF / DUP e di PEG, adottando, conseguentemente, il PDO.

Il PEG è suddiviso in tante sezioni quante sono le strutture dell'organizzazione di livello dirigenziale, abbiano esse responsabilità di risultato intermedio (staff) o finale (line).

Possono essere previste schede di PEG intersettoriali per obiettivi comuni a più strutture organizzative.

In sintesi, con il PEG, l'Amministrazione individua gli obiettivi delle diverse strutture organizzative e li assegna ai dirigenti, formula i relativi indirizzi e le direttive gestionali e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

Con il PDO, il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale), sulla base del PEG, procede ove necessario a dettagliare, per ciascuna struttura organizzativa di riferimento, gli obiettivi, di struttura e individuali, in sub-attività.

Aa) obiettivi

Gli obiettivi gestionali del PEG, da definire in coerenza con/strumentalmente a quelli della programmazione generale del DUP, devono essere:

- i. rilevanti e pertinenti;
- ii. specifici e misurabili;
- iii. confrontabili nel tempo con i risultati precedenti;
- iv. correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

Per ciascuno degli obiettivi assegnati ad ogni settore, di norma nel numero di tre, sono previsti alcuni elementi obbligatori, elencati nelle schede sotto riportate.

Gli obiettivi sono pesati, in relazione alla loro graduazione in termini di strategicità e complessità, dal NDV, su proposta del Presidente e del Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) per il livello di strategicità e di complessità, secondo gli schemi che seguono.

Livello di complessità (Direttore Generale o, in sua assenza, Segretario Generale)

Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
10- 15	20 -25	30 - 35	40 - 45	50

Livello di strategicità (Presidente)

Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
10- 15	20 -25	30 - 35	40 - 45	50

Il peso finale dell'obiettivo è dato dalla somma dei due livelli di complessità e strategicità (max 100)

Su proposta dell'organo esecutivo, possono essere individuati e assegnati obiettivi straordinari e aggiuntivi (anche come obiettivi individuali), per il perseguimento di finalità di particolare interesse per la collettività o per l'amministrazione. In tal caso, può essere attribuito un peso secondo la griglia sopra indicata oppure – specialmente in caso di risorse trasferite per specifiche finalità o di risparmi ottenuti attraverso razionalizzazione di spesa – può essere assegnato un budget finanziario.

Ab) indicatori

Per ciascun obiettivo, deve essere previsto almeno un indicatore, come parametro-obiettivo e strumento di misurazione della performance.

Gli indicatori possono essere previsti per le diverse attività, indicandone il relativo peso, per poi costituire nell'insieme l'indicatore di sintesi dell'obiettivo.

Fra gli indicatori, i seguenti vanno previsti, preferibilmente:

- indicatore di capacità di programmazione e gestione finanziaria (parametro-obiettivo: rapporto tra accertamenti o impegni e relative previsioni definitive) indicatore di tempestività dei pagamenti (parametro-obiettivo: pagamento entro ... gg);
- indicatore dei tempi medi di definizione dei procedimenti (parametro-obiettivo: conclusione nei tempi previsti dalla normativa o fissati con provvedimento generale oppure in una certa % di riduzione rispetto a detti termini);
- customer satisfaction (parametro-obiettivo: inizialmente conseguimento di un giudizio almeno medio di soddisfazione per i servizi erogati, successivamente miglioramento del grado di soddisfazione del precedente periodo di riferimento).

Ac) modelli

Al fine di assicurare la massima omogeneità, viene introdotto un modello unico di PEG e PDO.

È prevista la possibilità di disarticolare con il PDO ciascun progetto/attività in più piani di lavoro o sub-attività (senza alcuna limitazione numerica).

Ad) tempistica

La proposta di PPF è presentata dal Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) all'Organo esecutivo, La proposta di PEG è presentata dal Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) all'organo esecutivo entro il termine di deposito del bilancio di previsione per l'esame del Consiglio, di norma entro il 31 dicembre dell'anno precedente, dopo avere acquisito dal Nucleo di valutazione le verifiche di competenza.

L'organo esecutivo approva il *PEG*, dopo l'approvazione del bilancio da parte del consiglio provinciale, di norma non oltre il 31 gennaio dell'anno di riferimento.

B) fase intermedia di monitoraggio e riprogrammazione (2° fase)

Nel corso della gestione, al fine di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi, ciascun dirigente deve verificare costantemente lo stato di attuazione degli obiettivi che gli sono assegnati.

In ogni caso, deve provvedere, d'intesa con il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale), a effettuare:

- una obbligatoria verifica sull'andamento della gestione rispetto agli obiettivi predefiniti;
- la proposta di aggiornamento delle previsioni (riprogrammazione).

Tale attività di verifica è finalizzata a:

- i. introdurre nel *PEG/PDO* progetti/attività non considerati nel documento iniziale, ovvero eliminare progetti/attività inizialmente previsti e non più significativi;
- ii. aggiornare il *PEG/PDO* con i risultati riportati nel referto di gestione e nella RPF dell'anno precedente;
- iii. introdurre nel *PEG/PDO* modifiche correttive o migliorative per recuperare gli scostamenti eventualmente registrati.
- iv. segnalare tempestivamente eventuali cause esogene che possono impedire il raggiungimento dei obiettivi assegnati.

Le modifiche possono riguardare ciascuno degli elementi di cui si compone il documento (obiettivo; attività, sub-attività; indicatori; risorse) ed essere integrative, correttive o migliorative.

Al fine di assicurare la coerenza con la programmazione strategica e operativa dell'Ente, nel caso di sopraggiunte necessità di modifica ed integrazione degli obiettivi, ciascun funzionario titolare di posizione organizzativa, può proporre modifiche che non possono riguardare lo spostamento in avanti di target temporali, a ridosso della scadenza o alla fine dell'anno.

Le modifiche sono coordinate dal Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) con il supporto dell'ufficio competente in materia di controllo di gestione e, se riguardano gli obiettivi, le attività, gli indicatori, o le dotazioni finanziarie, sottoposte all'esame dell'organo esecutivo, previa verifica e validazione del NDV.

Le modifiche sono approvate direttamente dal Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) se riguardano elementi del PDO o comunque non incidono in modo significativo sui documenti di programmazione.

C) fase finale (3° fase)

Ciascun dirigente è tenuto a presentare al Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale), per il tramite del competente ufficio Controllo di Gestione, il report, intermedio e finale, dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati.

Il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) procede a redigere il referto sulla gestione e la proposta di relazione sulla performance (RPF), con evidenziati: a) i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati; b) gli scostamenti rilevati con

le relative cause endogene o esogene che le hanno originate; c) le eventuali azioni correttive da adottare nel corso dell'anno (report intermedio) e per l'esercizio successivo (report finale).

Il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) sottopone il referto sulla gestione all'esame del NDV, che lo verifica ai fini della successiva approvazione da parte dell'organo esecutivo. Il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) propone, acquisito il parere del NDV, la proposta di RPF all'organo esecutivo.

Ai fini di assicurare l'omogeneità con i documenti di programmazione e controllo, ciascuna struttura utilizza lo stesso modello di report.

Il referto intermedio, elaborato dal Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, è sottoposto all'esame del NDV e dell'Organo esecutivo, in tempo utile per adottare le modifiche al PEG, di norma entro il 31 luglio.

Il referto finale, elaborato dal Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, è sottoposto all'esame del NdV

L'organo esecutivo approva il referto di norma entro il 31 marzo di ciascun anno.

1.1.2 MODELLO DI PIANO DELLA PERFORMANCE

Il piano della performance (PPF), per il triennio di riferimento, viene formato in più fasi, in coerenza con la generalità dei documenti di programmazione.

Nella sua prima formulazione, è inserito all'interno del DUP, ed è composto da una scheda per ciascun settore/u.o.a., secondo il modello sotto riportato. Di norma, il DUP viene approvato entro il 31 luglio dell'anno precedente il triennio di riferimento. In questa fase, vengono delineati gli obiettivi del triennio successivo, tracciando il perimetro entro il quale saranno formati nel dettaglio i diversi elementi costitutivi quali i risultati attesi, gli indicatori, ecc.

DUP: SCHEDA DI SETTORE

tipologia	nr	settore	servizio	obiettivo	oggetto	risultato atteso anno x	risultato atteso anno x+1	risultato atteso anno x+2
strategico 1								
strategico 2								
strategico 3								

Legenda:

Tipologia: indicare la durata

Nr: il numero d'ordine viene attribuito dall'ufficio Controllo di Gestione

Settore: identificativo da macrostruttura (es.: 1.2)

Servizio: nome del servizio (es. Personale)

Obiettivo: titolo dell'obiettivo

Oggetto: breve descrizione dell'obiettivo

Risultati attesi: inserire i risultati attesi in forma descrittiva e sintetica; ove disponibili, ad esempio perché fissati in precedenti documenti di programmazione, già in questa sede possono essere inseriti gli indicatori annuali e pluriennali

1.1.3. MODELLO DI PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI

Al piano esecutivo di gestione (PEG) è allegato il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) è composto da una serie di schede raggruppate per struttura. Nel PEG sono indicate le risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate a ciascun centro di responsabilità. Tali risorse sono declinate nel PDO, ove possibile, con riferimento a ciascun obiettivo. In caso di impossibilità di ripartire le risorse a livello di singolo obiettivo, il PDO conterrà comunque un riferimento generale alle risorse disponibili sui centri di costo, intese quali dotazioni complessive destinate al perseguimento della totalità degli obiettivi assegnati.

Le schede che compongono il PDO sviluppano e completano quindi il piano della performance (PPF), mettendo a disposizione tutti gli elementi necessari per rappresentare, monitorare e rendicontare i singoli obiettivi.

PDO: SCHEDA DI SETTORE

tipologia	nr	settore	servizio	obiettivo	oggetto	peso strategicità	peso complessità	PESO COMPLESSIVO	indici	indicatori	base line	risultato atteso anno x	risultato atteso anno x+1	risultato atteso anno x+2
strategico 1														
strategico 2														
strategico 3														

LEGENDA:

Tipologia: indicare la durata e la durata (annuale/pluriennale)

Nr: il numero d'ordine viene attribuito dall'ufficio Controllo di Gestione

Settore: identificativo da macrostruttura (es.: 1.2)

Servizio: nome del servizio (es. Personale)

Obiettivo: titolo dell'obiettivo

Oggetto: breve descrizione dell'obiettivo

Peso strategicità e Peso complessità: valori numerici attribuiti secondo quanto previsto al par. 1.2.3

Peso complessivo: somma dei due pesi

Indici: valori numerici utilizzati per costruire un indicatore (es.:importo dei residui attivi, n.giorni per rilascio parere, ecc.)

Indicatori: valori numerici, generalmente espressi in percentuale, risultanti dalla combinazione di più indici (es. grado di smaltimento residui attivi = totale residui incassati/totale residui attivi)

Base line: valore di riferimento di partenza per l'indicatore (desunto da dati storici, rendiconti, o da livelli minimi di prestazione)

Risultato atteso anno x, x+1, x+2: valore atteso degli indicatori per ciascun anno del periodo osservato

Misurazione e grading

La misurazione degli obiettivi avviene attraverso l'indicatore di performance k.p.i. (key performance indicator) espresso in termini numerici. Per ogni indicatore viene assegnato un target, un risultato atteso. A fine anno se ne misura l'effettivo grado di raggiungimento attraverso l'indicatore (k.p.i.), si raffronta il risultato conseguito con l'atteso e si attribuisce un punteggio nella fascia di grading corrispondente al livello di raggiungimento del risultato. La seguente tabella esprime la corrispondenza tra i vari livelli di realizzazione quantitativa dell'obiettivo e fasce di punteggio. Le fasce di misurazione (grading) a partire dal 2022 sono le seguenti:

- 0 Target non raggiunto
- 60 Target parzialmente raggiunto
- 80 Target quasi raggiunto
- 100 Target centrato
- 130 Over performance (solo un obiettivo per settore)

Il punteggio attribuito in relazione al livello quantitativo di realizzazione dell'obiettivo, viene infine ponderato a seconda del peso che era stato previsto per l'obiettivo.

1.1.4. MODELLO DI REPORT INFRANNUALE E DI RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il report è composto da una serie di schede raggruppate per struttura.

Ogni scheda è accompagnata da una sintetica relazione sull'obiettivo, nella quale sono descritti i risultati raggiunti, con illustrazione di indici e indicatori utilizzati, e le eventuali cause esogene di scostamento.

Gli scostamenti realizzati o previsti rispetto al risultato atteso vanno accompagnati dall'esposizione di misure correttive, ove possibile.

Il report infrannuale, previa assenso del NDV, può essere redatto in forma semplificata, con minori elementi informativi rispetto alla scheda della relazione finale sulla performance.

REPORT PERIODICO E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: SCHEDA DI SETTORE

tipologia	nr	settore	servizio	obiettivo	oggetto	peso strategicità	peso complessità	PESO COMPLESSIVO	indici	indicatori	base line	risultato atteso anno x	risultato ottenuto anno x	grado raggiungimento	cause esogene	grado raggiungimento corretto
strategico 1																
strategico 2																
strategico 3																

1.2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione del personale è organizzato in modo da essere strettamente collegato al PEG e al report, da cui trae le informazioni ai fini della misurazione dei risultati.

Il sistema di valutazione prende in considerazione:

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso degli obiettivi assegnati;

e si basa sui seguenti fattori di valutazione:

- a. grado di raggiungimento obiettivi della struttura (*performance organizzativa*);
 - b. grado di raggiungimento obiettivi individuali (se assegnati oltre i precedenti);
 - c. competenze professionali/manageriali (*performance individuale*);
 - d. capacità di valutazione del personale della struttura diretta (per i soli dirigenti).
- A ciascuno dei suddetti fattori è assegnato un peso, come nella seguente tabella.

Peso parametri di performance:

Fattore di valutazione	Dirigenti	PO	Personale
grado di raggiungimento obiettivi di struttura e/o individuali:	60%	50%	50%
competenze professionali/manageriali	30%	50%	50%
capacità di valutazione del personale*	10%	0	0

* la capacità di valutazione del personale costituisce una particolare declinazione delle competenza manageriali dei dirigenti.

Il budget per il sistema premiante è diverso per dirigenti, PO e per il restante personale, secondo quanto previsto dalla contrattazione nazionale e decentrata.

In ogni caso, l'organo esecutivo definisce, annualmente con apposita deliberazione, nel rispetto delle relazioni sindacali, e in via preventiva il budget complessivo da destinare al sistema premiante, ove ricorrano i presupposti per deliberare l'assegnazione di risorse aggiuntive rispetto a quelle già definite – nell'ammontare e nella destinazione - dalla vigente disciplina.

L'importo del fondo complessivamente destinato alla premialità (performance) è suddiviso in due parti:

Per il personale delle categorie, il 50% destinato al premio collegato alla performance organizzativa e l'altra metà al premio per la performance individuale.

Il massimo importo attribuibile a ciascun dipendente titolare di p.o. (risultato performance organizzativa + più risultato performance individuale) è definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Per il personale di qualifica dirigenziale, il 60% destinato al premio collegato alla performance organizzativa e il restante 40% al premio per la performance individuale (compresa la capacità di differenziazione nelle valutazioni).

Il personale di qualifica dirigenziale, per accedere al sistema di premialità, deve raggiungere almeno il 60% - calcolato come media del grado di raggiungimento – degli obiettivi assegnati.

1.2.1. BUDGET PER LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

➤ **PERSONALE DELLE CATEGORIE**. Il budget per il **personale delle categorie** è differenziato per ciascun obiettivo e ciascuna struttura di PEG con riferimento al numero dei dipendenti e all'impegno orario negli obiettivi della struttura (coefficiente orario).

In mancanza di diversa indicazione da parte dei dirigenti, si assume convenzionalmente che ciascun dipendente sia impegnato **sull'obiettivo strategico** del proprio Servizio (in caso di Servizio con più obiettivi, sarà frazionato in quote uguali).

Per definire il budget di ogni obiettivo e di ogni dipendente si procede con la seguente metodologia:

a) valore dell'obiettivo (Vo):

per definire il valore del singolo obiettivo si considera il **numero di unità di personale** assegnato moltiplicato **per il coefficiente orario**, espressivo del regime di impiego temporale sullo specifico obiettivo;

[esempio: $V_o = \text{coefficiente orario } 1^\circ \text{ dipendente} + \text{coefficiente orario } 2^\circ \text{ dipendente} + \text{ecc.}$]

b) valore unitario budget (Vu):

definito il valore di ogni obiettivo (V_o), si determina il valore unitario del budget, mediante la **divisione del fondo complessivo destinato alla performance organizzativa per la somma dei valori di tutti gli obiettivi**;

$$Vu = \text{Fondo complessivo} / \sum V_o$$

c) budget dipendente/obiettivo (Bd):

per determinare il **budget di ogni dipendente per obiettivo**, il valore unitario di budget (V_u) si moltiplica per il coefficiente orario di ciascuno:

$Bd = Vu * \text{coefficiente orario}$. Il valore così ottenuto costituisce il budget per il dipendente su ciascuno degli obiettivi.

➤ **POSIZIONI ORGANIZZATIVE** Il budget per la **performance organizzativa delle posizioni organizzative** è pari a una quota del 50% del fondo destinato al risultato; la determinazione del valore unitario budget (V_u) è analoga a quella prevista per il personale delle categorie.

➤ **DIRIGENTI** Il budget per la **performance organizzativa il personale di qualifica dirigenziale** è definito annualmente, nella quota del 60% del fondo destinato al risultato.

Per definire il budget di ogni obiettivo e di ogni dirigente si procede con la seguente metodologia:

a) budget unitario performance organizzativa(Bup):

Si sommano i pesi di tutti gli **obiettivi** (par. 1.2.3); si divide il fondo complessivo destinato alla performance organizzativa per tale valore.

b) Budget obiettivo (Bo):

Si moltiplica il budget unitario per il peso del singolo obiettivo.

1.2.2. VALUTAZIONE E PREMIALITÀ PER LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

I dati per definire la performance organizzativa di ciascuna struttura sono tratti dalla relazione sulla performance, che riflette i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati con il PPF.

Nella relazione è indicato il **grado di raggiungimento** Gr (%) di ciascun obiettivo rispetto al risultato atteso.

➤ **PERSONALE DELLE CATEGORIE** Ogni dipendente è destinatario di un importo calcolato nel modo seguente.
Per ogni obiettivo nel quale il dipendente è impegnato, il valore Bd (budget dipendente/obiettivo) viene moltiplicato per il grado di raggiungimento Gr. Si sommano infine tutti gli importi così ottenuti dal dipendente per ottenere il valore della sua “produttività collettiva”.

➤ **POSIZIONI ORGANIZZATIVE** Ogni dipendente è destinatario di una retribuzione di risultato (q.p. performance organizzativa) calcolata nel modo seguente.
Per ogni obiettivo nel quale il funzionario p.o. è impegnato, il valore Bd (budget dipendente/obiettivo) viene moltiplicato per il grado di raggiungimento Gr. Si sommano infine tutti gli importi così ottenuti dal dipendente per ottenere il valore della sua “retribuzione di risultato”.

➤ **DIRIGENTI** Ogni dirigente è destinatario di una retribuzione di risultato (q.p. performance organizzativa) calcolata nel modo seguente.
Per ogni obiettivo assegnato, si moltiplica il budget obiettivo (Bo) per il grado di raggiungimento GR.

1.2.3. BUDGET PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il budget per la performance individuale, distinto a seconda dell'inquadramento contrattuale, è costituito secondo quanto disciplinato al paragrafo 1.2.

1.2.4. VALUTAZIONE E PREMIALITÀ PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'attribuzione del punteggio relativo alla performance individuale avviene attraverso l'acquisizione di apposite schede di valutazione, in conformità a quanto previsto dalla contrattazione.

Può essere prevista la distribuzione di parte del fondo ai soli dirigenti/posizioni organizzative/personale che presentino valutazioni superiori alla media nella valutazione qualitativa (fascia di eccellenza). Si rimanda al CCNL per la definizione di tale fascia, e alla contrattazione integrativa per la definizione dei criteri di applicazione.

Possono essere altresì previsti specifici premi per progetti innovativi o per risparmi di gestione, da destinare a singoli e gruppi di dipendenti, riservando a tal fine una quota del budget complessivo a disposizione.

Per i dirigenti, la valutazione individuale è effettuata dal Presidente di concerto con il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale).

Per il restante personale la valutazione è effettuata dal dirigente, il quale può avvalersi del parere di un valutatore di primo livello (di norma un incaricato di posizione organizzativa), se richiesto dalla complessità della struttura cui è preposto o da particolari situazioni organizzative, anche temporanee.

La valutazione delle performance individuale è effettuata attraverso una scheda di valutazione, differenziata secondo il ruolo rivestito dal valutato.

A questi soli fini, sono previsti tre ruoli in cui è incluso tutto il personale, di livello dirigenziale o non:

1) ruolo manageriale: sono inseriti in questo ruolo i dirigenti di struttura e i titolari di posizione organizzativa (all. 2);

2) ruolo professionale: sono compresi in questo ruolo i dipendenti di categoria D (privi di posizione organizzativa) e i dipendenti di categoria C (all. 3);

3) ruolo assistente: sono compresi in questo ruolo i dipendenti di categoria A e B (all. 4).

I quattro fattori di valutazione, espressi in centesimi, vengono poi riassunti in un unico valore complessivo dato dalla media aritmetica semplice.

In caso di cambio di ruolo in corso d'anno, vengono utilizzate le pertinenti schede e considerate in quota parte, su base mensile.

Per i dirigenti, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori è destinata una quota del 10% del budget complessivo.

Viene calcolata la deviazione standard (secondo definizione statistica) delle valutazioni effettuate da ciascun dirigente.

Una quota pari al 5% del budget complessivo costituisce il valore di base attribuito a ciascun dirigente (quota fissa). Il restante budget viene distribuito in modo direttamente proporzionale alla deviazione standard di ciascuno, in modo da premiare la capacità di differenziazione nel processo valutativo.

La quota fissa può essere cambiata di anno in anno, con la finalità di accentuare o moderare l'incidenza di tale fattore, previa comunicazione alle organizzazioni sindacali prima dell'avvio del processo valutativo.

1.2.5. NORMALIZZAZIONE

Al fine di intercettare le più significative differenze tra gli approcci valutativi dei singoli dirigenti/valutatori, si opera la cosiddetta "normalizzazione statistica delle valutazioni individuali", attraverso un algoritmo in grado di renderle più omogenee pur nel rispetto dell'autonomia di giudizio del valutatore.

Il procedimento è descritto ed esemplificato nell'allegato 1.

Eventuali modifiche all'algoritmo di ponderazione (quota fissa e quota variabile) vanno stabilite e comunicate alle organizzazioni sindacali prima dell'avvio del processo di valutazione.

1.3. PROCEDURE CONCILIATIVE

Per la valutazione sono previste le seguenti forme conciliative o di verifica della valutazione:

- i. per i dirigenti: reclamo al NDV, che assicura nell'esame il contraddittorio con l'interessato;
- ii. per le posizioni organizzative e il restante personale: reclamo al Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale), che assicura il contraddittorio con l'interessato; il Direttore Generale (o, in sua assenza, il Segretario Generale) può decidere di avvalersi del supporto del NDV e coinvolgere il soggetto valutatore nel contraddittorio.

1.4. PAGAMENTO DELLA PERFORMANCE

L'ordine di priorità per la liquidazione della performance, in logica "bottom up", sarà il seguente:

- 1) Dipendenti delle categorie;
- 2) Posizioni organizzative
- 3) dirigenti

2.3.4. Sistema di "normalizzazione statistica" della performance individuale dei dipendenti

Al fine di garantire equità e comparabilità tra i punteggi espressi dai diversi soggetti valutatori il competente Servizio Personale procede, dopo aver acquisito tutte le schede di valutazione, alla normalizzazione statistica delle performance individuali. Detta normalizzazione viene effettuata secondo il modello allegato e così sintetizzabile:

1. Per ciascun Settore vengono calcolati i valori di media e mediana dei punteggi espressi dai soggetti valutatori;

2. viene calcolato il valore della media e della mediana dell'Ente;

3. Viene individuato per ciascun dipendente un valore X risultante dalla seguente formula:

$$X = A \times (0,75 + B/C \times 0,25) \text{ ove}$$

A è punteggio espresso dal valutatore

B è il valore medio a livello di Ente

C è il valore medio a livello di Settore

4. Viene valutato per ciascun dipendente un valore Y risultante dalla seguente formula:

$$Y = A \times (0,75 + D/E \times 0,25) \text{ ove}$$

A è punteggio espresso dal valutatore

D è la mediana a livello di Ente

E è la mediana a livello di Settore

5. Viene calcolato un valore Z pari alla media aritmetica dei valori X e Y;

6. Viene infine effettuata una riparametrazione a 100 di tutti i punteggi dell'Ente ove 100 è il valore massimo del punteggio Z. I coefficienti 0,75 e 0,25 possono essere variati all'inizio previa informazione ed eventuale confronto con le OO.SS.

All. 2 SCHEDA A) Ruolo manageriale

Personale DIRIGENTE e CAT. D Titolare di Posizione Organizzativa

Settore :

Dipendente:

Fattore	Capacità	Contenuti	Punteggio attribuito
ruolo direzionale	capacità di: - scegliere le priorità - programmare e controllare le scadenze, la qualità ed i costi - prendere decisioni e assumersi responsabilità	programmazione e controllo programmazione di tempi e risorse controllo dei costi e della qualità (efficienza / efficacia)	
gestione risorse umane	capacità di: - coinvolgere, motivare e far crescere i collaboratori - creare una buona percezione di benessere organizzativo - valutare i propri collaboratori	gestione ordinaria del personale: coinvolgimento gestione straordinaria del personale: investire sul personale, irrobustire la struttura organizzativa nel medio - lungo periodo	

organizzazione	capacità di: - fare efficienza - assicurare miglioramento continuo - bilanciare i carichi di lavoro - gestire con flessibilità le emergenze	realizzare il bilanciamento continuo dei carichi di lavoro partecipare attivamente o realizzare riorganizzazioni gestire le emergenze	
qualità del servizio	capacità di: - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni - assicurare output affidabili	ottimizzare i rapporti esterni (ascolto, orientamento all'utenza) migliorare in continuità i servizi prodotti (affidabilità)	

All. 3

SCHEDA B) Ruolo professionale

Personale Cat. D non posizionato e Cat. C

Settore :

Dipendente:

Fattore	Capacità	Contenuti	Punteggio attribuito
preparazione tecnica	capacità e competenza tecnica disponibilità a condividere con gli altri le proprie conoscenze attitudine al costante aggiornamento	nozioni teoriche esperienza capacità di mantenere aggiornate le proprie conoscenze	
responsabilità	capacità di: - accettare e assumere impegni che assicurano alti livelli di efficienza - portare a termine gli impegni nei tempi stabiliti - farsi carico delle problematiche e dei rischi conseguenti agli impegni assunti	disponibilità ad assumere lavori impegnativi affidabilità nel portarli a compimento	

decisioni e soluzione dei problemi	capacità di: - assumere decisioni sulla base di corrette analisi dei dati - assumere decisioni basate sulle sole informazioni disponibili - risolvere i problemi con puntualità e apporti creativi	capacità e flessibilità nell'analisi capacità e flessibilità nella sintesi e, ove richiesta, nella decisione creatività	
apporto alla qualità del servizio	capacità di: - rispondere ai bisogni e alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni - assicurare output affidabili	ottimizzare i rapporti esterni (ascolto, orientamento all'utenza) migliorare in continuità i servizi prodotti (affidabilità)	

All. 4

SCHEDA C) – Ruolo assistente

Personale Cat. B e A

Settore :

Dipendente:

Fattore	Capacità e relativi contenuti	Punteggio attribuito
iniziativa	capacità di: - capire le situazioni - attivarsi anche se non sollecitati per anticipare e risolvere problemi	
affidabilità	capacità di: - assicurare output precisi e certi che riducono le esigenze di controllo - fornire prodotti che evitano rilavorazioni e alimentano la fiducia	

flessibilità	capacità e disponibilità ad agire con polivalenza su più compiti per assicurare flessibilità operativa	
orientamento alla qualità	capacità di: - agire con spirito di servizio - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori esterni o interni	