



INTEGRAZIONE REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

↓

SEZIONE V: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Principi e caratteristiche generali del presente sistema e *rimando al Manuale per la metodologia*)

↓

SEZIONE VI: PREMIALITÀ E VALORIZZAZIONE DEL MERITO

(Principi e caratteristiche generali del presente sistema e *rimando al Manuale per la metodologia*)

M



Sommario

Sezione V: il sistema di misurazione e valutazione della performance	3
Principi e caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della performance	3
Art.18 Il sistema di misurazione e valutazione della performance	3
Art. 19 Le sequenze operative del sistema di misurazione e valutazione della performance	4
Art. 20 Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	5
Art.21 L' Organismo incaricato alla misurazione e valutazione della performance	5
Art. 22 L'espletamento dell'attività dell'Organismo di Valutazione	6
Art. 23 La rendicontazione dei risultati	6
Art.24 La ripartizione del Fondo.....	7
Art.25 L'assegnazione dei trattamenti accessori collegati alla valutazione della performance	7
Art.26 La definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance	8
SEZIONE VI: Premialità e valorizzazione del merito	12
Art.27- I criteri e modalità di valorizzazione del merito e delle professionalità.....	12
Principi generali.....	12
Art.28-II sistema di incentivazione	12

M



Sezione V: il sistema di misurazione e valutazione della performance

Principi e caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della performance

Art.18 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il presente Regolamento è teso ad incentivare e premiare:

- il raggiungimento degli obiettivi individuali delle singole Aree (o Settori) dirette;
- il raggiungimento degli obiettivi trasversali e generali dell'Amministrazione;
- lo sviluppo e lo stimolo delle competenze manageriali.

Il personale Dirigente, dovrà rispondere direttamente e prioritariamente degli obiettivi assegnati in termini di conseguimento e del grado di raggiungimento dei risultati ("Cosa e come è stato fatto") e delle competenze manageriali nella direzione della propria struttura ("Cosa faccio e come opero"), attraverso la verifica dei comportamenti organizzativi sia professionali che relazionali. La misurazione e la valutazione della performance si baserà principalmente su:



1. l'area dei risultati ottenuti dal personale Dirigente a fronte di specifici obiettivi individuali negoziati inerenti l'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. l'area dei risultati ottenuti a fronte di specifici obiettivi trasversali negoziati;
3. l'area delle competenze manageriali espresse dai seguenti fattori: controllo manageriale, consapevolezza della visione/missione del Parco, valutazione, collaborazione interfunzionale, sviluppo degli altri, presa di decisione e assunzione di responsabilità, persuasività e influenza, gestione di gruppi di lavoro, ricerca di informazioni e aggiornamento professionale, gestione risorse economiche e strumentali, innovatività, orientamento alla qualità dei servizi.

La definizione degli obiettivi dovrà prevedere il diverso peso percentuale di ciascuno di essi rispetto all'importanza che riveste rispetto alla strategia del Parco e la somma delle percentuali dovrà essere pari a 100 (cento). Ai fini della misurazione e valutazione della performance l'area degli obiettivi (individuali e trasversali) avrà un peso del 60% sul totale da misurare e valutare e l'area delle competenze manageriali avrà un peso del 40% sul totale da misurare e valutare.

Per quanto attiene alla metodologia da utilizzare per la misurazione e la valutazione si rimanda al relativo Manuale per la misurazione e valutazione delle performance.

Art. 19 Le sequenze operative del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce all'interno del *Ciclo di gestione della performance*, disciplinato dall'art. 4 del D. Lgs. n. 150/2009, che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e negoziazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;



- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Tali fasi verranno esplicitate diffusamente all'interno dei diversi articoli di seguito riportati.

Art. 20 Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

I vertici del Parco definiscono gli obiettivi annuali e li assegnano al personale, unitamente alla dotazione di risorse economiche e strumentali per il raggiungimento dei medesimi.

Art.21 L' Organismo incaricato alla misurazione e valutazione della performance

La funzione di misurazione e valutazione della performance del personale Dirigente compete all'**Organismo Indipendente di Valutazione**.

I principali compiti che vengono attribuiti all'Organismo Indipendente di Valutazione sono:

- monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;
- comunicazione tempestiva all'Organismo competente di eventuali criticità riscontrate;
- formulazione della proposta di valutazione del personale Dirigente;



- validazione della relazione sulla performance e verifica della relativa pubblicazione sul sito internet del Parco, in conformità con il principio di trasparenza;
- garanzia della corretta applicazione dei processi di misurazione e valutazione, secondo quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009.

Art. 22 L'espletamento dell'attività dell'Organismo di Valutazione

L'Organismo di Valutazione opera in posizione di piena autonomia, sulla base della documentazione fornita dal personale Dirigente e dal sistema di controllo di gestione, secondo il sistema di misurazione e valutazione nonché di quello organizzativo adottato dal Parco Geominerario.

Per l'espletamento delle proprie funzioni l'Organismo di Valutazione dispone di una sede presso il Parco Geominerario. Oltre ad ulteriori documenti ed informazioni che l'Organismo di Valutazione potrà richiedere, dovranno essere forniti i seguenti documenti:

- a) i "report", redatti dal personale Dirigente in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento. Il report deve contenere i dati afferenti gli indicatori individuati ai fini della misurazione e valutazione della performance;
- b) la documentazione comprovante il percorso seguito, dal personale Dirigente, per il raggiungimento degli obiettivi annuali oggetto di verifica ed attestante i dati utilizzati per la determinazione dei valori dei rispettivi indicatori.

Art. 23 La rendicontazione dei risultati

Per rendicontazione si intende una dichiarazione che visualizza la misurazione dei risultati conseguiti da una persona o da un'organizzazione in un certo arco di



tempo e la conseguente valutazione.

L'Organo di Valutazione, in linea con il principio secondo cui le Amministrazioni Pubbliche sono tenute ad effettuare la rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'Amministrazione, nonché ai competenti organi esterni ed agli utenti destinatari dei servizi erogati, redige, annualmente, una relazione contenente i risultati del processo di misurazione e valutazione.

Art.24 La ripartizione del Fondo

La Contrattazione decentrata, sulla base del Fondo costituito dal Parco, definisce **l'ammontare annuo delle risorse del Fondo da destinare al finanziamento della retribuzione di risultato**. La quota del Fondo erogata a favore del personale Dirigente sarà calcolata in maniera direttamente proporzionale al grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi (sia individuali che trasversali).

Art.25 L'assegnazione dei trattamenti accessori collegati alla valutazione della performance

Il personale Dirigente concorre all'assegnazione del trattamento economico accessorio, calcolato in funzione ai risultati ottenuti dalla loro valutazione, che si compone di due parti: una parte collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi ed una parte collegata alle competenze manageriali.

5



Art.26 La definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance

L'Organo Esecutivo del Parco, entro 30 (trenta) giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, provvede all'adozione del **Piano della Performance** con l'esplicitazione degli obiettivi, indicatori e target di riferimento.

Il documento, nel rispetto del principio della trasparenza (art. 11 del D.lgs. 150/2009), deve essere pubblicato sul sito istituzionale del Parco. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale che sarà oggetto di valutazione a seguito della chiusura dell'anno di riferimento.

Gli **obiettivi** contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5, co. 2 del D. Lgs. n. 150/2009, devono essere:

- a. *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.* Ci si riferisce agli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità (quali ad esempio: la sicurezza, la salute, l'ambiente). Per tali obiettivi si procederà, ex post, a fornire elementi utili a valutare se gli outcome previsti sono stati realmente conseguiti.
- b. *rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale.* Sono gli obiettivi connessi al portafoglio delle attività del Parco, quali attività di supporto, di regolamentazione e dei servizi attraverso cui il Parco esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori d'interesse (stakeholder) ed agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che il Parco mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.
- c. *rilevanti e pertinenti rispetto alle priorità politiche ed alle strategie del Parco.* Tramite i piani ed i programmi il Parco stabilisce ed identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. Gli obiettivi verranno identificati sulla base delle priorità degli organi di indirizzo. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare, ex ante, quali sono le priorità del Parco e di valutare, ex post, se i risultati sono in



linea con quanto previsto.

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- i. correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili;
- ii. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- iii. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- iv. commisurati, eventualmente, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni omologhe;
- v. confrontabili, laddove possibile, con i valori di risultato riferibili ad anni precedenti.

Gli obiettivi, di conseguenza, devono essere *Smart*¹: specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti; devono, inoltre, essere sfidanti, comunicati e condivisi. L'assenza di tali requisiti mina l'utilità degli stessi obiettivi e, quindi, del sistema di valutazione².

Gli obiettivi dovranno essere corredati da **indicatori e target**, tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli stessi devono soddisfare³:

1. *Rilevanza*: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. *Accuratezza*: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.

¹ Espressione utilizzata nella prassi manageriale, Smart è l'acronimo inglese di Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed.

² Cfr. Fabio Monteduro, *Misurazione, gestione e valutazione della performance negli enti locali*, Azienditalia, maggio 2011.

³ Cfr. Delibera CIVIT n. 89/2010.

M



3. *Temporalità*: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
4. *Fruibilità*: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati, comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. *Interpretabilità*: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
6. *Coerenza*: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Gli **indicatori**, così costruiti, sono in grado di misurare le seguenti variabili:

- a. *l'efficacia* che rappresenta la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati in termini di risultati/output;
- b. *l'efficienza* nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;
- c. *l'outcome* che rappresenta la conseguenza che un'attività o un processo dell'Ente hanno sugli stakeholder.
- d. il *processo* attraverso cui si rileva il grado di "razionalità organizzativa" dei processi produttivi, ovvero il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.

Il personale Dirigente deve indicare le fonti di rilevazione dei dati necessari per definire i target relativi ai singoli obiettivi in sede di pianificazione affinché in sede di quantificazione ex post sia garantita l'attendibilità del dato rilevato. L'Organo di Valutazione provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti.

Gli obiettivi, in linea con le disposizioni previste dall'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009, sono definiti su base triennale e negoziati, prima dell'inizio del rispettivo

M



esercizio, tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i vertici del Parco.

Il presupposto essenziale per la realizzazione del processo di misurazione della performance è la definizione, da parte del personale Dirigente, nel corso della fase di negoziazione con gli Organi Istituzionali, degli obiettivi e dei rispettivi due importanti “valori” di riferimento che rappresenteranno il parametro di giudizio preso in considerazione dall’Organo di Valutazione nel processo di misurazione e valutazione della performance.

Essi sono:

1. Valore atteso;
2. Valore minimo accettabile.

Il valore atteso indica il valore necessario per considerare raggiunto l’obiettivo assegnato. Il valore minimo accettabile: è determinato in percentuale rispetto al valore atteso e rappresenta il valore “soglia” cioè quello al di sotto del quale il risultato finale sarà negativo in un contesto dove, raggiungere il target, sarebbe prematuro o ancora impossibile da realizzare. Talora, tali due valori potrebbero anche coincidere.

Il risultato ottenuto, ossia il grado di raggiungimento dell’obiettivo analizzato, dovrà essere confrontato con i suddetti “valori” al fine di poter calcolare il grado di raggiungimento dell’obiettivo. L’Organo di Valutazione dovrà essere edotto delle modalità e dei calcoli fatti per la determinazione del valore atteso.



SEZIONE VI: Premialità e valorizzazione del merito

Art.27- I criteri e modalità di valorizzazione del merito e delle professionalità

Principi generali

1. Il Parco promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari sia di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del Parco non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque definiti.

Art.28-II sistema di incentivazione

Il sistema di incentivazione del Parco comprende, dunque, l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna. Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità' (ex. art.20 e seguenti del D.lgs. 150/2009) sono i seguenti:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21 del D.lgs. 150/2009;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22 del D.lgs. 150/2009;
- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23 del D.lgs. 150/2009;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24 del D.lgs. 150/2009;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25 del D.lgs. 150/2009;

5



f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26 del D.lgs. 150/2009. Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c), ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Si rimanda al manuale di misurazione e valutazione della performance approvato per la disciplina in merito.

M