



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

U.T.R

- **Indicatore di Performance** (KPI) per la valutazione della performance
- **Indicatore di Performance** (KPI) per la valutazione della performance
- **Indicatore di Performance** (KPI) per la valutazione della performance



INDICE

Introduzione

Il modello organizzativo

Principi generali

Il sistema di valutazione

- I. La valutazione del personale**
- II. La valutazione degli obiettivi dell'UTR a cura del Responsabile del Servizio**
- III. La valutazione finale della prestazione**

Allegati:

Esempio di scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei dipendenti

Esempio di Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizione organizzativa.

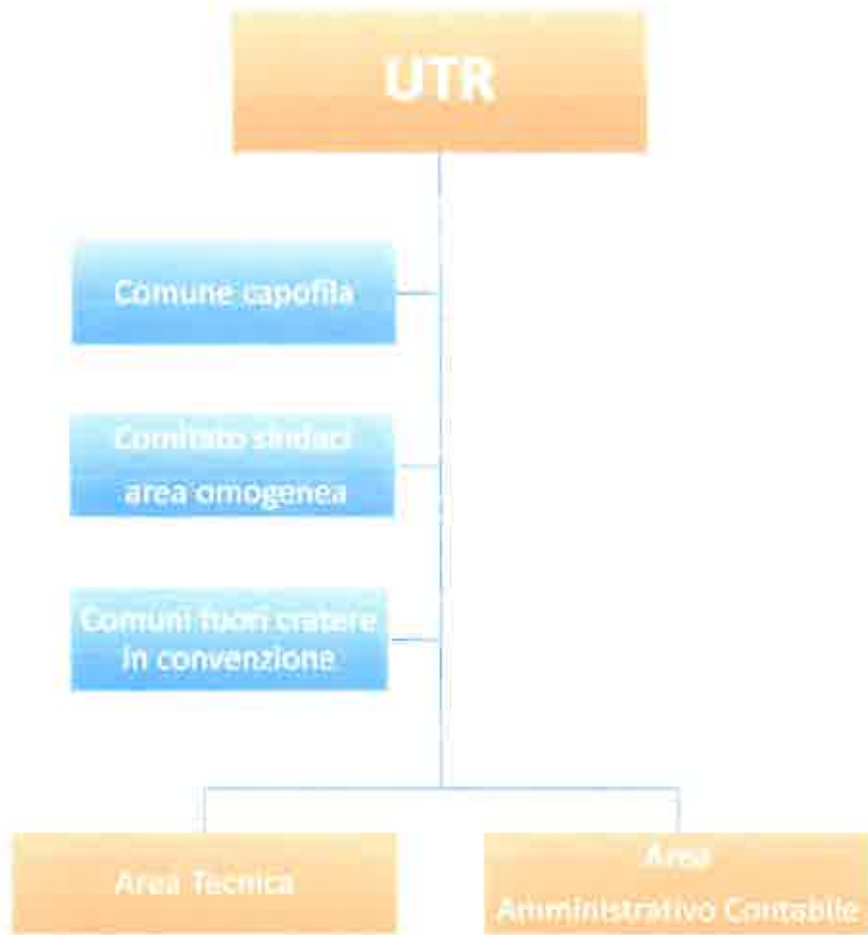
La valutazione degli obiettivi dell'Ufficio Territoriale per la Ricostruzione a cura del Responsabile



Introduzione

L'attività dell'UTR si esplica all'interno del dettato normativo derivante dalla L. 134/2012 che ha stabilito il ritorno all'ordinario dopo la conclusione della fase emergenziale del 31/08/2012.

U.T.R. : esaminano le richieste di contributo per il ripristino dell'agibilità degli immobili privati situati nei centri storici dei Comuni del Cratere.





Principi generali

Il presente documento ha lo scopo di illustrare con maggiore dettaglio i criteri condivisi con i rappresentanti delle 8 Aree Omogenee, legati alla valutazione individuale del personale degli Uffici Territoriali per la Ricostruzione dei Comuni del Cratere (UTR), sulla base dei risultati della performance organizzativa, definita attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi previsti nel Piano della performance, nonché con riferimento alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale, dai codici di comportamento.

L'UTR unisce attività ma anche persone, con percorsi diversi, quindi l'obiettivo è quello di creare un ambiente di misurazione che tenda a riequilibrare le differenze, ciò rende impossibile accentuare un fattore di misurazione piuttosto che un altro, le persone che lavorano devono percorrere un nuovo processo di identificazione nell'organizzazione.

In particolare, la discussione nell'ambito del confronto tra Ufficio e Organizzazioni sindacali ha permesso approfondimenti relativamente all'introduzione di un sistema di valutazione che, nel rispetto di criteri di misurazione oggettivi, sia in grado di definire un trattamento economico accessorio collegato alla produttività individuale nonché alla produttività collettiva tenendo conto dell'apporto di ciascun dipendente. Nel merito, è emerso che, vista la particolarità delle attività destinate al personale dell'UTR, si è ritenuto, pertanto, di fondamentale importanza ipotizzare un sistema avente le seguenti caratteristiche

- Fornire un input per premiare il livello dell'apporto individuale, l'impegno e la produttività;
- Promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- Valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- Diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'UTR, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e il titolare dell'ufficio

E ciò atteso che il sistema di misurazione della performance individuale e collettiva dell'UTR si fonda sui seguenti principi

- Semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
- Collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ufficio speciale;
- Collegamento tra performance organizzativa e individuale;
- Feedback per l'apprendimento ed il miglioramento;
- Comunicazione dei risultati all'interno;



- Selettività nella scelta degli obiettivi;
- Valorizzazione del merito, quindi differenziazione;
- Sperimentaltà di un nuovo sistema di Governance.

L'integrazione tra i due sistemi di misurazione ha come obiettivo quello di "mettere" al centro le persone, i dipendenti mediante l'articolazione di punteggi in funzione del raggiungimento degli obiettivi dell'UTR e di "Apporto individuale nei comportamenti organizzativi".

Si è altresì convenuto sulla necessità di comporre un sistema di misurazione teso a valorizzare il merito mediante una differenziazione perfettamente rispondente al raggiungimento dei risultati e ciò mediante il contributo fattivo di ognuno - di qualsivoglia profilo professionale - e la valorizzazione del lavoro di squadra. Il sistema di misurazione dovrà rappresentare una modalità per valutare e riconoscere il contributo che un lavoratore o una lavoratrice apporta attraverso la propria azione diretta e la propria capacità di relazione con gli altri - nell'ottica di una attenzione costante non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa e dando valore non solo alla quantità ma anche alla qualità del lavoro - per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che sono stati posti alla base della costituzione dell'Ufficio Territoriale.

Il sistema di valutazione degli UTR si fonda su una valutazione completa dei risultati raggiunti dal personale e da una valutazione delle competenze detenute e dei comportamenti organizzativi agiti.



Il nostro ciclo delle performance



SISTEMA DI MISURAZIONE

La metodologia

Performance organizzativa
Obiettivi



Performance individuale
Competenze



La performance organizzativa sarà orientata alla verifica dei programmi, piani operativi dell'UTR (nella misura pari al 70%), questi fattori saranno valutati attraverso l'individuazione di obiettivi e indicatori di risultato associati agli stessi.

La performance individuale sarà orientata alla verifica delle competenze dimostrate e dei comportamenti organizzativi (nella misura pari al 30%), le aree di valutazione saranno in particolare quattro, rendimento qualitativo, integrazione personale nell' organizzazione, capacità organizzativa e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica, articolate in sotto fattori, determinando schede personalizzate ma all'interno di un sistema di valutazione unico.

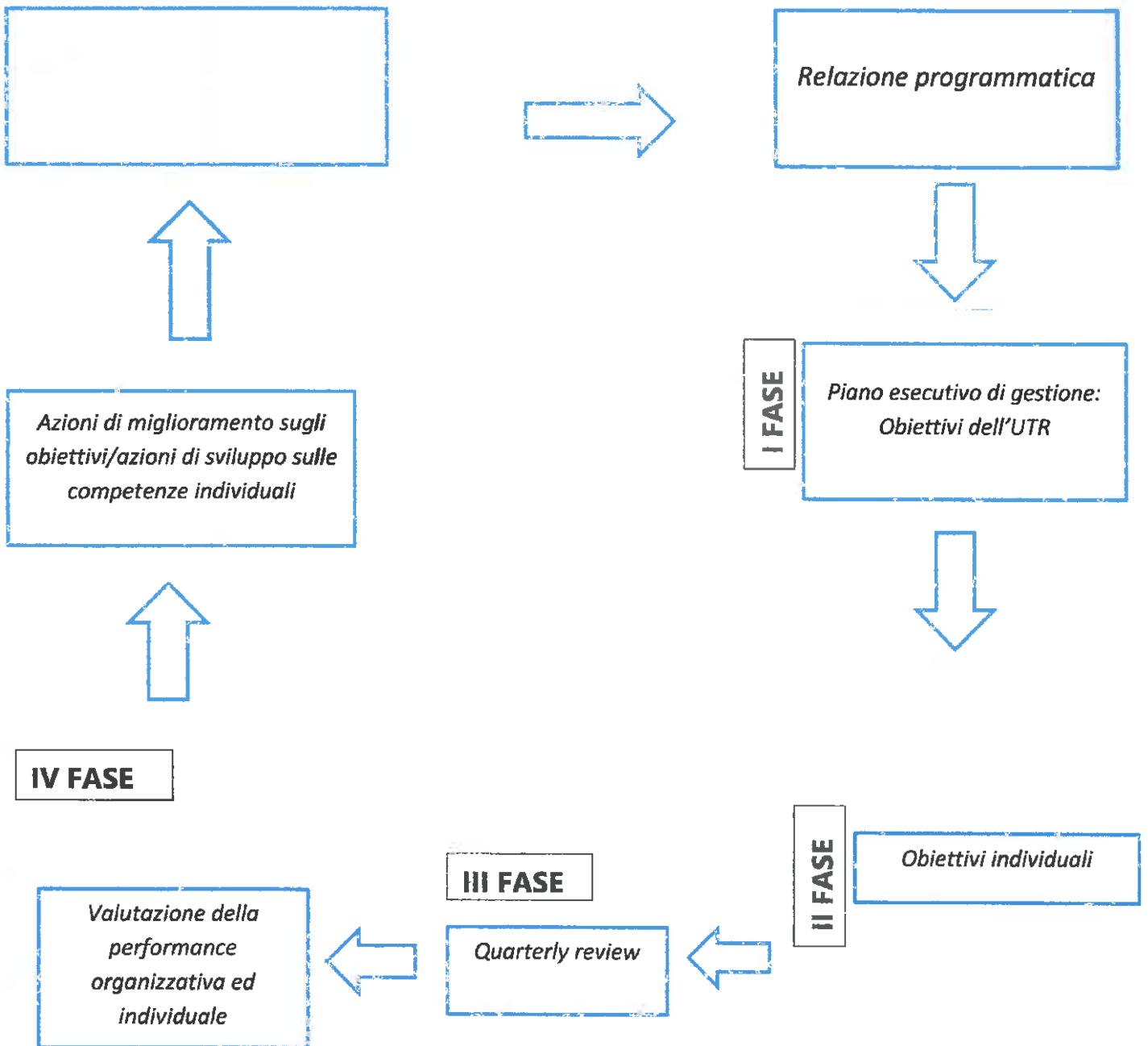
Il focus è spostato sugli obiettivi, sulla capacità di conseguire i risultati programmati uscendo dalla logica dell'adempimento e dalla sola valutazione delle attività svolte per concentrarsi sulla capacità di raggiungere obiettivi.

La valutazione degli obiettivi si fonda sui seguenti elementi:

- Raggiungimento degli obiettivi che l'UTR si è prefissato
- Raggiungimento degli obiettivi individuali: tutti i dipendenti sono valutati in base al comportamento individuale.

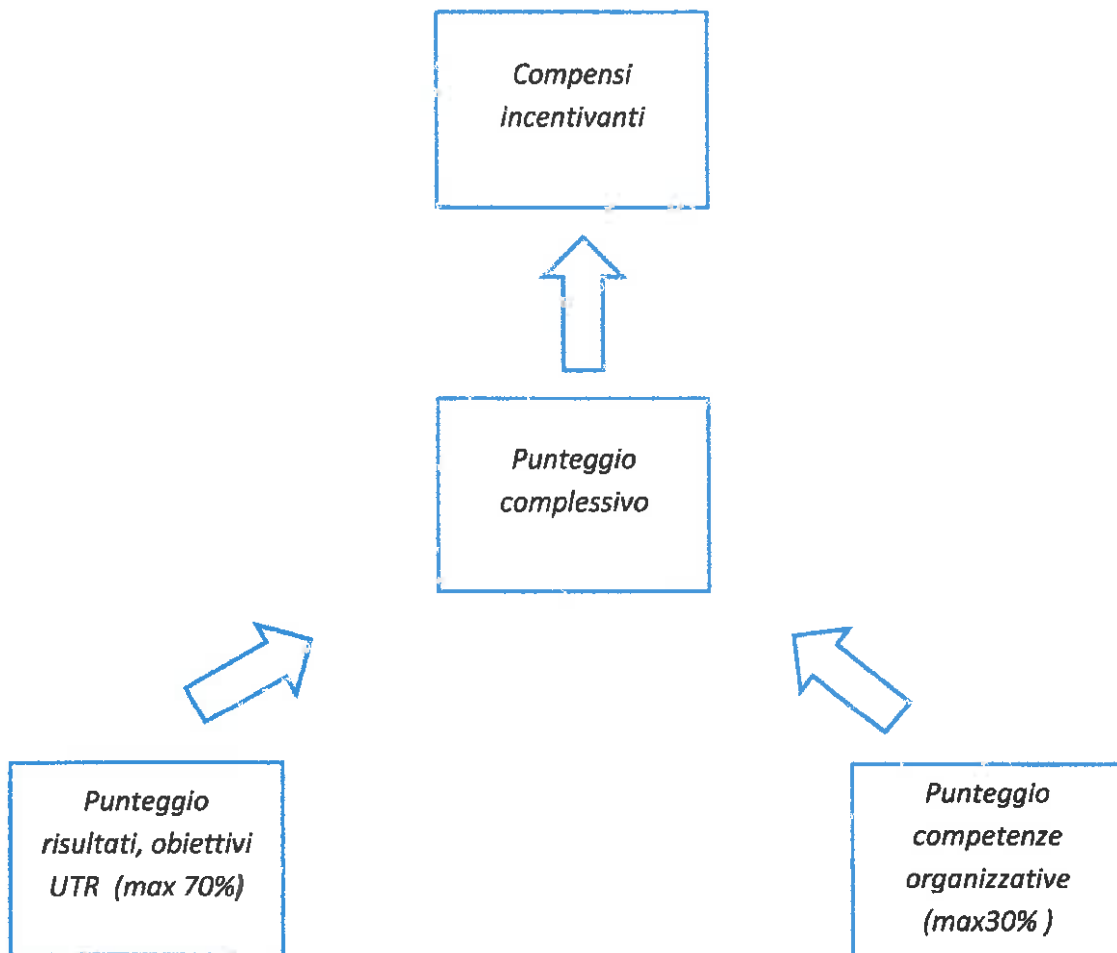


Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo:





Struttura del sistema di valutazione:





Il sistema si articola in cinque punti fondamentali:

- Attribuzione di un punteggio (max 70 %) in funzione del raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio Territoriale.
- Valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 30%), assegnato dal Responsabile.
- Calcolo del punteggio complessivo
- Attribuzione del compenso incentivante.

Valutazione dei dipendenti:

Per la valutazione della performance la metodologia prevede che i dipendenti vengano valutati su comportamenti /competenze e sul loro contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ufficio Territoriale.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentono di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto.

Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'Ente.

L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni.

Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente.

Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.



La valutazione delle competenze:

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

Occorre evidenziare:

- Il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato
- Il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo.
- La definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione.
- Il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti, Enti, Istituzioni.

A questo fine la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale.

a) Rendimento qualitativo

Si evidenziano gli aspetti della qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e l'apporto personale ai processi di lavoro. Tale fattore mette in risalto l'impegno, la disponibilità alla versatilità e al cambiamento

Il fattore di valutazione si specifica quindi in quattro sotto-fattori che mostrano rispettivamente:

- L' iniziativa personale;
- La qualità della prestazione;
- La versatilità nello svolgimento del lavoro e nella promozione del cambiamento;
- Il senso del ruolo.



b) Integrazione personale nell'organizzazione

Il presente fattore sottolinea la disponibilità e la capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i colleghi del proprio ufficio, con i colleghi di altri uffici, con i colleghi degli Utr e dei comuni.

I quattro sotto-fattori in particolare sono:

- La capacità di gestione delle relazioni con colleghi UTR e Comuni, con i colleghi di altre Istituzioni;
- La capacità di gestione delle relazioni con i colleghi dell'UTR per favorire la circolazione di informazioni;
- La collaborazione e l'integrazione organizzativa e nei processi di lavoro;
- La capacità di gestione delle relazioni con gli Organi superiori e di indirizzo dell'UTR.

c) Capacità organizzativa e di gestione

Con tale fattore si evidenzia quanto delicate ed ampie siano le risorse umane e/o strumentali assegnate.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono:

- La capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- Il rendimento quantitativo e la capacità di lavorare a ritmi serrati senza pregiudicare i risultati finali
- La capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività
- La capacità di gestione del personale per i "titolari di posizioni organizzative" con personale assegnato.



d) Competenza professionale e capacità tecnica

Con tale fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale nonché la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così la misura della complessità del processo utile a produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale.

Ciò si lega al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori stante la probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e di importanza notevoli.

Si distingue, quindi, la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (saper fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; i quattro sotto-fattori sono:

- Le conoscenze generali della categoria
- Le conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale
- La capacità professionali e tecniche
- I confini del ruolo professionale.

Pubblicità degli obiettivi:

Uno dei capisaldi del Sistema di misurazione e valutazione è la trasparenza:

- Gli obiettivi assegnati vengono condivisi con il personale
- La misurazione della performance prevede verifiche periodiche, che consentono, ove necessario, di condividere adeguate variazioni circa l'attuazione dell'obiettivo stesso
- La valutazione finale prevede la possibilità di un confronto con il valutato.

Il percorso di valutazione fornisce elementi per la programmazione successiva attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'UTR e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.



Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione.

La valutazione finale della prestazione

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione determineranno un punteggio finale complessivo.

Avremo così una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa all'area dei risultati UTR e dei risultati di Area di appartenenza:

Avremo così un punteggio per i per i risultati dell'UTR **P (A)**

Un punteggio comportamenti organizzativi **P (B)**

$$\mathbf{P (T) = P(A) + P(B)}$$



FASCE DI VALUTAZIONE E COLLEGAMENTO CON IL Dlgs. 150/2009

Fasce di merito	Bassa	Medio e Medio/Bassa		Alta	
	A	B	C	D	E
	Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato al ruolo	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampiamente le aspettative di ruolo

Il sistema di valutazione individua le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

E. Eccellente supera ampiamente le aspettative di ruolo	Punteggio: 90%-100%
D. Pienamente adeguato al ruolo	Punteggio: 65%-89,99%
C. Adeguato al ruolo	Punteggio: 50%-64,99%
B. Non completamente adeguato al ruolo	Punteggio: 20%- 49,99%
A. Non adeguato al ruolo	Punteggio: 0 - 19,99%

La prima e seconda fascia di merito vengono definite fascia alta, la terza è definita fascia media, la quarta medio/bassa e la quinta bassa.



Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei dipendenti:

a) Rendimento Qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Spirito d'iniziativa	20	
2. Orientamento ai risultati finali	25	
3. Versatilità nella gestione del lavoro	20	
4. Promozione al cambiamento	20	
5. Senso del ruolo	15	
TOTALE	100	

b) Integrazione personale nell'organizzazione: Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno dell'USRC e con UTR- Comuni

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni	25	
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20	
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di lavoro	30	
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo	25	
TOTALE	100	



c) Capacità organizzativa e di gestione		
Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo.	55	
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare "con urgenza" senza pregiudicare i risultati finali	45	
TOTALE	100	

d) Competenza professionale e capacità tecnica		
Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Conoscenze generali di categoria	20	
2. Conoscenze specialistiche del ruolo professionale	30	
3. Capacità tecnica e/o professionale	20	
4. Confini del ruolo professionale	30	
TOTALE	100	



Valutazione competenze e comportamenti organizzativi = a + b + c + d

$$P. I. = \frac{\text{unità di misura} \times p.c.co.i}{p.c.co \text{ tot}} = \frac{100 \times p.c.co i}{400}$$

Legenda:

P.I : performance individuale

P.c.co : punteggio competenze e comportamenti organizzativi individuali

P.c.co tot: punteggio competenze e comportamenti organizzativi totale



Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizione organizzativa:

a) Rendimento Qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Spirito d'iniziativa	20	
2. Orientamento ai risultati finali	25	
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20	
4. Promozione al cambiamento	20	
5. Senso del ruolo	15	
TOTALE	100	

b) Integrazione personale nell'organizzazione: Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno dell'USRC e con UTR- Comuni

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni	25	
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20	
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di lavoro	30	
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo	25	
TOTALE	100	



c) Capacità organizzativa e di gestione		
Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Capacità di organizzazione del lavoro e coordinamento di unità organizzative	15	
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	20	
3. Capacità di programmazione delle attività	15	
4. Capacità di snellire e semplificare le attività amministrative	10	
5. Capacità di misurare e evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori	10	
6. Problem-solving	15	
7. Team-building	15	
TOTALE	100	



d) Competenza professionale e capacità tecnica		
Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Conoscenze generali di categoria	20	
2. Conoscenze specialistiche del ruolo professionale	30	
3. Capacità tecnica e/o professionale	20	
4. Confini del ruolo professionale	30	
TOTALE	100	



Valutazione competenze e comportamenti organizzativi dei Titolari di PO = a+b+c+d

$$P. I. = \frac{\text{unità di misura} \times p.c.co.i}{p.c.co tot} = \frac{100 \times p.c.co i}{400}$$

Legenda:

P. I.: performance individuale

P.c.coi: punteggio competenze e comportamenti organizzativi individuali

P.c.co tot : punteggio competenze e comportamenti organizzativi totale



Scheda degli Obiettivi UTR

Nell'ambito dell'attività di coordinamento degli UTR a cura del settore Ricostruzione Privata dell'USRC, nel documento "Attività Uffici Territoriali per la Ricostruzione: Resoconto 2014, Programmazione 2015" sono state individuate le attività che caratterizzano il funzionamento degli UTR e i relativi indici di misurazione. Nel medesimo documento, condiviso con i Responsabili del Servizio degli UTR, sono stati definiti gli obiettivi costruiti sulle aspettative di efficacia ed efficienza espresse dal territorio e dalla complessiva governance della ricostruzione. A tal fine, è bene precisare che il raggiungimento degli obiettivi definiti dipende anche da fattori che sfuggono al controllo degli uffici, si pensi in particolare alla quantità e alla qualità delle richieste di contributo ricevute dall'UTR, e che dipendono direttamente dalla complessiva performance dei molti attori, siano essi pubblici o privati, coinvolti nella ricostruzione dell'Area Omogenea. Per tale ragione, il grado di raggiungimento dell'obiettivo restituisce una valutazione dell'attività dell'intera Area Omogenea e non può essere utilizzato tout court per una valutazione della performance degli UTR e del personale coinvolto.

Ai fini del presente documento, appare quindi più opportuno valutare l'attività del personale degli uffici sulla base dei carichi di lavoro che si sono effettivamente manifestati in ciascuno degli UTR. Nella successiva tab. 1 è riportato il modello di misurazione dell'attività degli UTR che tiene opportunamente conto delle sole variabili sotto il loro diretto controllo.



Tab. 1 Il modello di misurazione dell'attività degli UTR.

Attività UTR da monitorare	Indici di misurazione	Peso	Finalità
Attività di ammissione a contributo	i1. Indice di istruttoria richieste di contributo % ammesso mensile rispetto a richiesto da istruire	50%	Valutare coerenza attività UTR con le richieste effettivamente espresse dall'area omogenea
Attività di istruttoria SAL	i2.Indice di completamento SAL % SAL istruiti rispetto a SAL da istruire, sia numeri che importi	20%	Valutare coerenza attività UTR con esigenze finanziarie della ricostruzione
Attività di validazione e cambio esito /controlli a campione	i3. Indice completamento sopralluoghi (n. sopralluoghi svolti/ n. sopralluoghi da svolgere)	10%	Valutare attività UTR sul controllo della qualità della ricostruzione ex DPCM 4/2/2014
Attività di gestione archivi digitale	i4. Indice allineamento gestione pratiche con sistemi archiviazione digitale (BDE, Archivio UTR, MIC, NAS)	10%	Valutare contributo attività UTR alle esigenze di monitoraggio e programmazione delle risorse
Attività di gestione utenza (comuni, tecnici, richiedenti)	i5. Indice di allineamento con attività collegate al processo istruttorio	10%	Valutare sinergia dell'attività UTR con utenze esterne (Uffici comunali, tecnici privati, richiedenti)
TOT	I. INDICE DI VALUTAZIONE GLOBALE Media ponderata degli indici	100%	Valutazione complessiva derivante dal risultato dei 5 indici e dal peso attribuito ad ognuno di essi



Valutazione Complessiva del dipendente

Elementi di valutazione	Valutazione
A. Area dei risultati degli obiettivi UTR	
B. Area dei comportamenti organizzativi/competenze	
Totale	

$$\text{Valutazione: } \frac{P(A)+P(B)}{2}$$

Valutazione Complessiva del Titolare di Posizione organizzativa:

Elementi di valutazione	Valutazione
A. Area dei risultati degli obiettivi UTR	
B. Area dei comportamenti organizzativi/competenze	
Totale	

$$\text{Valutazione: } \frac{P(A)+P(B)}{2}$$



AREA OMOGENEA	NOME E COGNOME	FIRMA
AO 2	Antonio Di Carlantonio	
AO 3	Gianni Di Centa	
AO 4	Luciano Mucciante	
AO 5	Lanfranco Chiola	
AO 6	Paolo Eusani	
AO 7	Sandro Ciacchi	
AO 8	Francesco Di Paolo	
AO 9	Emilio Nusca	

31 MARZO 2015