



METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2018-2020

Allegato alla delibera di G.C. n. 93 del 06.06.2018

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

2018-2020

PREMESSA

Con Decreto Sindacale n. 27 in data 01/07/2015 il Comune di Latiano nominava il Dott. Andrea Potenza quale unico Organismo Indipendente di Valutazione.

Dopo i primi due anni di applicazione si sono riscontrate alcune criticità derivanti dall'applicazione pratica della metodologia alle peculiarità organizzative del Comune e, pertanto, è stata formulata la seguente rimodulazione di alcuni parametri al fine di rendere una valutazione quanto più corretta e rispondente alla realtà dell'Ente.

Nelle pagine seguenti si è voluto usare un linguaggio semplice ed accessibile a tutti e si è voluto spiegare nel dettaglio ogni fase e della valutazione per consentire, non solo agli "addetti ai lavori", una immediata comprensione, anche attraverso l'uso di tabelle esemplificative. In questa ottica, a partire dalla presente premessa, si sono consapevolmente omesse parti dottrinali e/o giurisprudenziali per arrivare alla formulazione di uno "strumento di lavoro" pratico e concreto. Criteri e parametri utilizzati scaturiscono, oltre che dalla normativa appena richiamata, dallo studio e approfondimento costante della disciplina.

Il Comune di Latiano per la sua dimensione è privo di figure dirigenziali e conseguentemente la direzione degli uffici è assegnata ai Responsabili di Posizione Organizzativa i quali, sono valutati al fine dell'indennità di posizione e di risultato secondo indicatori derivati dall'applicazione dei CCNLL vigenti in materia.

L'articolo 19, comma 3 del decreto Brunetta lega l'indennità di risultato ad una graduatoria delle valutazioni individuali sulla base dei livelli di performance attribuiti e valutabili secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del decreto stesso.

Il richiamo va, in particolare, all'art.9 con il quale sono espressamente indicati gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale che giova riprendere:

- Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- Raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

"In pratica, il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti, dovrebbe consistere nell'utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi (MBO) con una logica di individuazione delle capacità ed abilità (SKILLS) che costituiscono le competenze necessarie e di qualità che il Comune richiederebbe ai propri dirigenti e quadri."(Adriano Ippolito)

La metodologia di valutazione che segue si basa, pertanto, sulla misurazione delle due componenti MBO e SKILLS suddivisa nelle seguenti fasi:

1. VALUTAZIONE COMPONENTE MBO (Management by objectives) - Valore massimo attribuibile 60 punti.

- Individuazione ed assegnazione degli obiettivi (Soggetto responsabile: Giunta comunale).
- Pesatura degli obiettivi (Soggetto Responsabile: OIV e P.O.).
- Individuazione Indicatori e target (Soggetto Responsabile: OIV e P.O.).
- Attribuzione della % di raggiungimento in base ai risultati raggiunti (Soggetto responsabile: OIV).

2. VALUTAZIONE COMPONENTE SKILLS - Valore massimo attribuibile 40 punti.

- Individuazione delle macro-aree (Soggetto responsabile: OIV):
 - a) capacità di gestione del personale con particolare riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata attraverso una significativa differenziazione di giudizi;
 - b) capacità professionali e supporto all'Ente;
 - c) capacità migliorare l'azione amministrativa e promuovere l'innovazione.
- Attribuzione dei punteggi in base ai dati raccolti secondo Tabella D (Soggetto responsabile: OIV).

3. VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE

- Valutazione complessiva finale si ottiene combinando i risultati conseguiti nella componente MBO e quelli della componente SKILLS e si conclude con l'elaborazione di una graduatoria di merito.
- Eventuale considerazione di ulteriori fattori che concorrono alla valutazione (Soggetto responsabile: OIV).
- Comunicazione alle P.O. per eventuali osservazioni (Soggetto responsabile: OIV)
- Proposta di valutazione alla giunta comunale (Soggetto responsabile: OIV).

4. ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO (Soggetto responsabile: Giunta comunale)

1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI (MBO) L'OIV, in base agli obiettivi individuati ed assegnati ad ogni P.O. dalla Giunta comunale, ne effettua per ognuno la pesatura in base alla seguente tabella:

TABELLA A

Fattori	Punti		
	3	2	1
Rilevanza	Strategicità alta	Media	Bassa
Articolazione	Molto articolato	Media	Sintetico
Contenuto	Altamente specifico	Chiaro, ben descritto	Generico, poco descritto
Tempi di attuazione	Definiti in tutte le fasi	Definiti solo nella fasi principali	Poco definiti
Fattibilità	Obiettivo di sviluppo	Obiettivo di miglioramento	Obiettivo di Processo o ordinario

La pesatura viene effettuata in contraddittorio con il Responsabile di P.O.

Assegnato il peso ad ogni obiettivo, a conclusione del periodo di valutazione (sulla base degli indicatori e della documentazione ritenuta utile alla valutazione) l'OIV esprime un giudizio sulla % di raggiungimento secondo la seguente tabella:

TABELLA B

% di raggiungimento	Descrizione
0 – 30	non raggiunto
31 – 60	raggiunto parzialmente
61 – 90	raggiunto sufficientemente
91 - 100	raggiunto in maniera superiore alle attese

Attribuito ad ogni obiettivo il peso e la % di raggiungimento il punteggio attribuito ad ogni P.O. verrà calcolato secondo la seguente tabella:

TABELLA C

N.	Obiettivi anno 20XX	Peso	% di raggiungimento	Risultato	Vt max	Punti
		Somma dei fattori (Tab. A - max 15)	Attribuita dall'OIV (max 100)	Peso X % di raggiungimento	N. Obiettivi X 15	Proporzione tra Risultato e Vt max in 60esimi
1	Obiettivo 1					
2	Obiettivo 2					
3	Obiettivo 3					
Totale						

Il Peso di ogni obiettivo si ottiene sommando i valori attribuiti ad ogni fattore dell'obiettivo stesso sulla base della Tabella A.

La percentuale di raggiungimento di ogni singolo obiettivo è attribuita dall'OIV sulla base dei dati degli indicatori, della documentazione prodotta e/o dei colloqui con le P.O.

Il Risultato di ogni obiettivo è ottenuto moltiplicando il valore del Peso (max 15) per la percentuale di raggiungimento (max 100).

Il Totale è la somma dei singoli risultati di ogni obiettivo.

Il Vt max (Valore teorico massimo) si ottiene il numero degli obiettivi per il valore teorico massimo raggiungibile da ogni obiettivo (15).

I Punti da attribuire ad ogni P.O. per la valutazione del MBO (il cui valore massimo è 60) sono attribuiti in base alla seguente proporzione:

Totale : X = Vt max : 60.

Quindi, $X = (\text{Totale} \times 60) / \text{Vt max}$

2. VALUTAZIONE DELLE SKILLS: La valutazione della prestazione e del comportamento avviene attraverso la valutazione di una serie di fattori ed espressa in punti secondo la seguente tabella:

TABELLA D

N.	Definizione	N.	Azione da valutare	Indicatore	Max	Range	Modalità di rilevazione
1	Capacità di gestione del personale.	1.1	Valutare i dipendenti secondo la regola della "distribuzione forzata"	Significativa differenziazione nei giudizi espressi nella valutazione del personale.	5	se su 10 dipendenti se ci sono 10 giudici diversi, 5 punti - se tutti i giudizi sono uguali, 0 punti.	Schede di valutazione del personale dipendente.
		1.2	Sviluppare il lavoro di squadra	Attribuzione formale di deleghe o funzioni + numero di riunioni.	3	Se con ci sono deleghe, 0 punti - Se ci sono deleghe formali, 2 punti - Deleghe + riunioni, 3 punti	Elenco deleghe e carichi di lavoro assegnati ed elencazione riunioni con il personale (verbali).
		1.3	Sviluppare le competenze dei collaboratori	Attivazione corsi di formazione e/o aggiornamento.	2	nessun corso, 0 punti - da 1 a tre corsi, 1 punto - più di 3 corsi, 2 punti	Elenco corsi attivati per materia e per dipendente.
		1.4	Accrescere la leadership e l'autorevolezza nell'esercizio del ruolo	Gestione dei rapporti con i dipendenti e organizzazione del lavoro.	5	0 punti, scarso - 1 punto, mediocre - 2 punti, sufficiente - 3 punti, discreto - 4 punti, buono - 5 punti, ottimo	Questionario a cura dell'OIV da sottoporre ad un campione o a tutti dipendenti di cat D, C e B del Settore.
2	Capacità professionali e supporto all'Ente.	2.1	Aumentare le competenze e professionalità	Livello di competenza e professionalità dimostrata.	5	0 punti, scarso - 1 punto, mediocre - 2 punti, sufficiente - 3 punti, discreto - 4 punti, buono - 5 punti, ottimo	Questionario a cura dell' OIV da sottoporre Segretario Gen.re.
		2.2	Supportare gli Amministratori	Disponibilità e celerità dimostrata nei confronti degli organi politici dell'Ente.	5	0 punti, scarso - 1 punto, mediocre - 2 punti, sufficiente - 3 punti, discreto - 4 punti, buono - 5 punti, ottimo	Questionario a cura dell'OIV da sottoporre a Sindaco/Assessore.
		2.3	Collaborare con l'OIV	Accuratezza, completezza e tempi delle risposte agli adempimenti indicati dall'OIV.	5	0 punti, scarso - 1 punto, mediocre - 2 punti, sufficiente - 3 punti, discreto - 4 punti, buono - 5 punti, ottimo	Elementi desunti dai report, relazioni e colloqui con l'OIV.

3	Capacità di migliorare l'azione amministrativa e promuovere l'innovazione.	3.1	Incrementare l'efficacia - Innovazione nei servizi erogati	Attivazione di nuovi servizi o, nell'ambito di quelli già esistenti, attivazione di nuovi strumenti (es. informatici).	5	Nessun nuovo servizio e nessun miglioramento, 0 punti - Attivazione nuovo servizio 2 - Miglioramento degli esistenti, 2 punto - Entrambe, 5 punti.	Relazione che specifichi quali sono stati i nuovi servizi attivati o gli strumenti adottati per migliorare quelli esistenti.
		3.2	Incrementare l'Efficienza - Introduzione di strumenti manageriali e di controllo	Attivazione di procedure di analisi di <i>customer satisfaction</i>, controllo interno di gestione di settore.	5	Nessuna procedura attivata, 0 punti - Attivazione procedure <i>Customer</i>, 2 punti - Attivazione procedure di Controllo, 2 punti - Attivazione di entrambe 5 punti.	Relazione con accurata descrizione di quali strumenti sono stati introdotti con allegati report a dimostrazione dei risultati conseguiti.

40

3. VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA INDIVIDUALE

La valutazione finale scaturisce dalla combinazione tra la valutazione del grado MBO, cui sono attribuiti punti 60/100, e la valutazione del grado delle SKILLS, cui sono attribuiti massimo punti 40. In base ai punteggi finali attribuiti l'OIV redige le singole schede di valutazione ed un prospetto riepilogativo finale.

Le schede di valutazione sono trasmesse ad ogni P.O. che ha 5 giorni per far pervenire eventuali osservazioni. L'OIV potrà prenderne atto o invitare la P.O. ad un colloquio in cui definire in contraddittorio la valutazione finale. Decorso il termine di 5 giorni le schede si intenderanno approvate.

L'OIV, al termine di questa fase, trasmette alla Giunta comunale i risultati finali.

4. ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

La Giunta comunale, in applicazione del comma 2 e 3 dell'art. 19 del decreto "Brunetta" attribuirà la retribuzione di risultato secondo la seguente tabella:

TABELLA E

Percentuali	Fascia di merito	Retribuzione Risultato
25%	Alta	50%
50%	Intermedia	50%
25%	Bassa	0%

In caso di parità di punteggio nella graduatoria che permette o meno l'accesso alla fascia di merito accede alla fascia il responsabile P.O. titolare della posizione col peso più alto.

N.B.: Il D.Lgs. 141 dell'01/08/2011 all'art.6 recita così:

"La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione

collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Ai fini previsti dalle citate disposizioni, nelle more dei predetti rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111. Fino alla data di emanazione dei decreti di cui all'articolo 19, comma 6-quater, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, come introdotto dall'articolo 1 del presente decreto, per gli enti locali i contratti stipulati in base a previsioni legislative, statutarie e regolamentari, nel rispetto delle limitazioni finanziarie sulla spesa del personale e sull'utilizzo dei contratti di lavoro a tempo determinato, che hanno superato i contingenti di cui all'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo n. 165 del 2001 ed in essere al 9 marzo 2011, possono essere mantenuti fino alla loro scadenza, fermo restando la valutabilità della conformità dei contratti stessi e degli incarichi ad ogni altra disposizione normativa."

Pertanto, alla luce della disposizione legislativa intervenuta la differenziazione retributiva in fasce si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella vigente, nel mentre permangono valide le percentuali di erogazione dell'indennità di risultato previgenti che di seguito si riportano:

TABELLA F

La misura della retribuzione di risultato è direttamente proporzionale al punteggio, valutato in centesimi, risultante dalla valutazione oggetto della presente procedura, secondo i valori minimi e massimi di seguito riportati:

PUNTEGGIO	INDENNITA' DI RISULTATO
<u>0</u>	0 % RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
<u>100</u>	25% DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

1. LA PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

TABELLA G

PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA				
PARAMETRI	MOLTIPLICATORE	Variabili di valutazione	PUNTI	
PARAMETRO 1 - Tipo di servizio	15	1.a unità organizzativa di line	0,2	
		1.b unità organizzativa di staff	0,4	
		1.c unità di line con funzioni di staff	0,6	
		1.d ruolo di coordinamento generale	1	
PARAMETRO 2 – Interazione	15	2.a media interazione con altri uffici dell'Ente	0,25	
		2.b elevata interazione con altri uffici dell'Ente	0,5	
		2.c media interazione con soggetti esterni	0,25	
		2.d elevata interazione con soggetti esterni	0,5	
PARAMETRO 3 – Tipologia dei procedimenti più frequenti in %	15	4.a procedimenti semplici	0,5	
		4.b procedimenti medio-complessi	0,75	
		4.c procedimenti complessi	1	
PARAMETRO 4 – Collaborazione offerta da figure di supporto	15	5.a n. di UFFICI previsti in pianta organica	<= 0,2	0,25
			>= 0,3 <=0,5	0,5
		5.b n. complessivo dipendenti di cat. A, B, C e D	>=0,6 <=1	0,75
			>1	1

PARAMETRO 5 – Categorie di personale assegnato	30	Cat. A (da 1 a 2 dipendenti = 0,1; da 3 a 5 = 0,2; >5 = 0,3)	
		Cat. B (1 dipendente = 0,1; da 2 a 4 = 0,20; >4 = 0,3)	
		Cat. C (1 dipendente = 0,1; da 2 a 3 = 0,25; >3 = 0,3)	
		Cat. D (>1 dipendente = 0,1)	
PARAMETRO 6 – Budget assegnato	10	7.a fino al 50% entrate correnti rispetto al totale	0,25
		7.b più del 50% entrate correnti rispetto al totale	0,5
		7.c fino al 50% spese correnti rispetto al totale	0,25
		7.d più del 50% spese correnti rispetto al totale	0,5

6. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il comma 2 dell'art.9 del Dlgs.150/2009 recita:

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

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

Ne consegue che la valutazione della performance individuale del personale dipendente è operata attraverso indicatori connessi al raggiungimento degli obiettivi unitamente ad indicatori delle competenze e comportamenti.

Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

I parametri e i pesi delle schede di valutazione mutano in base alla categoria di appartenenza. Le schede relative alle categorie più elevate contengono parametri più complessi rispetto alle categorie inferiori, nonché un numero superiore di parametri.

Qui di seguito si riportano le schede di valutazione analitiche distinte per categoria:

SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. A

Parametri	Descrizione Estesa Valutazione	Peso	Punteggio (0-10)
Flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti che alterano il contesto lavorativo – disponibilità alla flessibilità di orario.	5	
Qualità e precisione della prestazione individuale	Capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati.	4	
Carico di lavoro in relazione alle competenze attribuite	Entità delle attività e dei compiti che il dipendente è chiamato a svolgere ordinariamente e straordinariamente.	3	
Strategia/MBO	Apporto al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o di gestione corrente assegnati dal dirigente/P.O.	2	

SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. B

Parametri	Descrizione Estesa Valutazione	Peso	Punteggio (0-10)
Flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti che alterano il contesto lavorativo – disponibilità alla flessibilità di orario ed a fronteggiare le emergenze.	5	
Qualità e precisione della prestazione individuale	Capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze.	5	
Carico di lavoro in relazione alle competenze attribuite	Entità e complessità delle attività e dei compiti che il dipendente è chiamato a svolgere ordinariamente e straordinariamente.	3	
Motivazione personale e senso di responsabilità in relazione ai compiti affidati	Senso dell'incentivazione personale a svolgere al meglio i compiti assegnati e consapevolezza delle funzioni e delle attività richieste in relazione alle proprie attribuzioni.	4	
Apporto personale specifico	Capacità di relazionarsi con l'utenza sia interna che esterna.	5	
Aggiornamento	Aggiornamento professionale (se organizzato dall'ente).	2	
strategia/MBO	Apporto al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o di gestione corrente.	3	

SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. C

Parametri	Descrizione Estesa Valutazione	Peso	Punteggio (0-10)
Flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti che alterano il contesto lavorativo.	4	
Qualità e precisione della prestazione individuale	Capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze.	5	
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Presenza, intervento e disponibilità.	4	
Motivazione personale e senso di responsabilità in relazione ai compiti affidati	Senso dell'incentivazione personale a svolgere al meglio i compiti assegnati e consapevolezza delle funzioni e delle attività richieste in relazione alle proprie attribuzioni.	4	
Capacità di relazioni interne ed esterne	Attitudine a rapportarsi in modo competente e corretto con i superiori, con i colleghi e con i cittadini.	5	
Autonomia	Grado di autonomia nei compiti assegnati.	3	
Aggiornamento	Aggiornamento professionale (se organizzato dall'ente).	2	
Strategia/MBO	Apporto al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o di gestione corrente.	4	

SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. D

Parametri	Descrizione Estesa Valutazione	Peso	Punteggio (0-10)
Flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti che alterano il contesto lavorativo.	4	
Qualità e precisione della prestazione individuale	Capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze.	3	
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Presenza, intervento e disponibilità.	5	
Motivazione personale e senso di responsabilità in relazione ai compiti affidati	Senso dell'incentivazione personale a svolgere al meglio i compiti assegnati e consapevolezza delle funzioni e delle attività richieste in relazione alle proprie attribuzioni.	4	
Capacità di relazioni interne ed esterne	Attitudine a rapportarsi in modo competente e corretto con i superiori, con i colleghi e con i cittadini.	5	
Autonomia	Grado di autonomia nei compiti assegnati.	3	

Problem solving	Attitudine al <i>problem solving</i> .	4	
Aggiornamento	Aggiornamento professionale (se organizzato dall'ente).	3	
Strategia/MBO	Apporto al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o di gestione corrente.	5	

SCHEDA DI VALUTAZIONE CAT. D con alta professionalità

Parametri	Descrizione Estesa Valutazione	Peso	Punteggio (0-10)
Flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti che alterano il contesto lavorativo.	3	
Qualità e precisione della prestazione individuale	Capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze.	3	
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Presenza, intervento e disponibilità.	4	
Motivazione personale e senso di responsabilità in relazione ai compiti affidati	Senso dell'incentivazione personale a svolgere al meglio i compiti assegnati e consapevolezza delle funzioni e delle attività richieste in relazione alle proprie attribuzioni.	4	
Capacità di relazioni interne ed esterne	Attitudine a rapportarsi in modo competente e corretto con i superiori, con i colleghi e con i cittadini.	5	
Autonomia	Grado di autonomia nei compiti assegnati.	3	
Problem solving	Attitudine al <i>problem solving</i>	4	
Aggiornamento	Aggiornamento professionale (se organizzato dall'Ente).	4	
Strategia	Apporto al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o di gestione corrente.	6	

Esempio di applicazione:

Supponiamo per semplicità che i parametri siano i seguenti:

Qualità e precisione della prestazione individuale - peso 2

Carico di lavoro in relazione alle competenze attribuite - peso 2

Capacità di lavorare per obiettivi - peso 3

Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi - peso 3

Pertanto se i giudizi attribuiti al dipendente sig. ROSSI sono:

Parametro 1 = punti 10 (peso 2)

Parametro 2 = punti 7 (peso 2)

Parametro 3 = punti 5 (peso 3)

Parametro 4 = punti 8 (peso 3)

La valutazione finale del dipendente sarà pari a:

$$[(10 \times 2) + (7 \times 2) + (5 \times 3) + (8 \times 3)] / 10 = 7,3$$

Dal D.Lgs 150/2009 si riportano di seguito gli articoli riguardanti il sistema premiante:

Articolo 20

1. Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;**
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22;**
- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;**
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;**

e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25;

f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.

2. Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c), ed e) del comma 1 sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Articolo 21

Si istituisce (comma 1) il bonus annuale delle eccellenze, il cui ammontare è determinato nei contratti collettivi nazionali (comma 3). Il bonus è destinato a premiare non più del cinque per cento, dei dipendenti e dei dirigenti, fra quanti si sono collocati nella fascia superiore della graduatoria di performance (articolo 19, comma 2). Il bonus viene attribuito entro il

mese di aprile, ma comunque alla conclusione del processo di valutazione riferito all'esercizio precedente, che ne è presupposto logico ineliminabile. Tale termine ha dunque natura ordinatoria.

Il bonus non è cumulabile con gli altri strumenti premiali di cui agli articoli da 22 a 26 (comma 3). Ciò significa che, ove per l'anno precedente il dipendente abbia ricevuto il bonus, a meno di rinunziarvi, non potrà percepire il premio annuale per l'innovazione relativo al medesimo esercizio; non potrà inoltre essergli riconosciuta una progressione economica né di carriera, né l'accesso ai percorsi di alta formazione e crescita professionale di cui all'articolo 26, qualora tali percorsi abbiano natura premiale, conseguano, cioè al riconoscimento e alla valorizzazione del contributo individuale e della professionalità sviluppata dal dipendente (articolo 26, comma 1, alinea).

Per la estrema latitudine della fattispecie di cui all' articolo 25, dovranno infine essere le Amministrazioni a determinare in quali casi l'attribuzione di incarichi e responsabilità configuri una misura premiale e dunque incompatibile con il bonus, al quale il dipendente ha comunque facoltà di rinunciare

Articolo 22

Il premio annuale per l'innovazione istituito presso tutte le amministrazioni, a valere sulle risorse disponibili per la contrazione integrativa, è di importo individuale pari a quello del bonus di cui all'articolo 21 ed è assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento della valutazione avente un elevato impatto sulla performance organizzativa (vedi articoli 3 e 8) in termini di cambiamento dei servizi offerti o di organizzazione dei processi interni di lavoro. Competente per l'assegnazione è l'Organismo indipendente di cui all'articolo 14 che, a tal fine, valuta comparativamente le candidature presentate dai dirigenti o dai singoli dipendenti o da gruppi di lavoro.

Articolo 23

Con queste disposizioni si intende ancorare strettamente a criteri di selezione per merito l'attribuzione delle progressioni economiche, cosiddette orizzontali, che rappresentano nel pubblico

l'equivalente dei "superminimi" del privato. Le progressioni in questione dovranno infatti essere attribuite a una quota limitata di dipendenti sulla base dello sviluppo delle loro competenze professionali e dei risultati della valutazione, individuale e collettiva.

In particolare (comma 3) si stabilisce una priorità nelle progressioni economiche a favore di coloro che si sono collocati nella fascia di merito alta ai sensi dell'articolo 19, comma 2, lettera a), per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive: vale a dire che coloro che difettano di tale requisito potranno essere considerati, ai fini delle progressioni economiche, solo dopo tutti coloro che ne sono in possesso.

Articolo 24

Progressioni di carriera

1. Ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo n. 165 del 2001, come introdotto dall'articolo 62 del presente decreto, le amministrazioni pubbliche, a decorrere dal 1° gennaio 2010, coprono i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.

2. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno e' finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni.

3. La collocazione nella fascia di merito alta, di cui all'articolo 19, comma 2, lettera a), per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera.

Articolo 25

Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Le amministrazioni pubbliche favoriscono la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

2. La professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

Articolo 26

Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Le amministrazioni pubbliche riconoscono e valorizzano i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini:

a) promuovono l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;

b) favoriscono la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

2. Gli incentivi di cui al comma 1 sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili di ciascuna amministrazione.

Articolo 27

Premio di efficienza

1. Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni e' destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

2. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione di performance, validati dall'Organismo di valutazione di cui all'articolo 14 e verificati dal Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato.

3. Le risorse di cui al comma 1 per le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e i relativi enti dipendenti, nonché per gli enti locali possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione di performance e validati dal proprio organismo di valutazione.

Le norme su riportate rappresentano una vera e propria inversione di tendenza rispetto al passato e prefigurano un sistema di valutazione ove al vecchio concetto di produttività si sostituisce quello della performance. La norma sottolinea che alla performance dovrà essere destinata una quota prevalente del trattamento accessorio e che tale quota viene distribuita attraverso una graduatoria in tre fasce di merito di cui alla più bassa non è corrisposto alcun trattamento accessorio collegato alla performance, si evita così il pericolo del vecchio trattamento a pioggia.

Nelle more del recepimento e della definizione di tutta la materia nei CCNLL, che meglio regolamenterà l'istituto della performance come degli altri strumenti del trattamento accessorio, necessita comunque procedere alla individuazione di un sistema di valutazione della performance in coerenza con la metodologia proposta per la valutazione delle P.O. e rimandando sia la quantificazione delle risorse sia la loro distribuzione al momento della contrattazione decentrata.

ALLEGATO 1: Scheda di valutazione annuale

COMUNE di _____						
Settore:						Anno:
Responsabile di P.O.:						
MBO						
N.	Obiettivi	Peso	% di raggiun.	Risultato	Vt max	Punti
1	Obiettivo 1					
2	Obiettivo 2					
3	Obiettivo 3					
Totale						
SKILLS						
N.	Definizione	Azione da valutare			Max	Punti
1	Capacità di gestione del personale.	Valutare i dipendenti secondo la regola della "distribuzione forzata"			5	
		Sviluppare il lavoro di squadra			3	
		Sviluppare le competenze dei collaboratori			2	
		Accrescere la leadership e l'autorevolezza nell'esercizio del ruolo			5	

2	Capacità professionali e contributo individuale alla Performance generale.	Aumentare le competenze e professionalità	5	
		Supportare gli Amministratori	5	
		Collaborare con l'OIV	5	
3	Capacità di migliorare l'azione amministrativa e promuovere l'innovazione.	Incrementare l'Efficacia – Innovazione nei servizi erogati	5	
		Incrementare l'Efficienza - Strumenti manageriali e di controllo	5	
			TOTALE	
VALUTAZIONE FINALE MBO+SKILLS				

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2018-2020

Il Comune di Latiano, in ottemperanza a quanto disposto prima nel D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. e successivamente nel D Lgs. 75/2017, con questo documento si dota di una metodologia per la misurazione della **Performance Organizzativa** dell'Ente. Sulla base delle indicazioni contenute nelle norme e nelle circolari CiVIT, l'Amministrazione ha optato per un modello di misurazione scientifico ed al contempo semplice in fase di applicazione tenuto conto che per la prima volta ci si confronta concretamente con questa tematica.

Per giungere alla misurazione della Performance organizzativa è necessario richiamare alcuni elementi normativi alla base di tale operazione.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Inoltre nella **Delibera n. 89/2010 “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)”** la CiVIT dava delle indicazioni precise per indirizzare le Amministrazioni verso la scelta di uno dei modelli di misurazione:

Esempi di modelli di misurazione esistenti

La finalità di questa sezione non è suggerire l'implementazione di uno specifico modello di misurazione ma, attraverso un confronto tra alcuni di essi, indirizzare verso una scelta che rifletta le

esigenze specifiche di ogni organizzazione. Si tratta di modelli multidimensionali che hanno trovato sovente applicazione nel settore pubblico anche in Italia. I modelli più diffusi sono:

1. **Balanced Scorecard (BSC)** – probabilmente più noto, caratterizzato da un forte legame sia tra risultati, processi e risorse, nonché tra obiettivi, indicatori ed azioni;
2. **Performance Prism** - meno conosciuto della BSC, ma interessante per la prospettiva incentrata sugli *stakeholder*;
3. **Common Assessment Framework (CAF)** - utilizzato anche in alcune pubbliche amministrazioni italiane (principalmente negli enti locali) e ispirato ai sistemi di qualità (EFQM, *European Foundation for Quality Management*), si fonda sull'autovalutazione e utilizza una larga gamma di indicatori.

La differenza principale tra BSC e *Prism* risiede nello sviluppo della strategia, che precede l'identificazione degli indicatori: la BSC si fonda su un paradigma basato sulle risorse, mentre il *Prism* parte da una concezione basata sugli *stakeholder* dell'organizzazione.

A differenza di BSC e *Prism*, che sono primariamente dei Sistemi di misurazione strategici, il CAF è uno strumento di gestione della qualità. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti per i diversi *stakeholder* si ottengono attraverso una *leadership* che guidi politiche e strategie, nonché un'efficace gestione di personale, *partnership*, risorse e processi.

1. IL MODELLO CAF

Sulla base delle norme e circolari richiamate ed in considerazione delle dimensioni e caratteristiche strutturali dell'Ente, per misurare la Performance Organizzativa del Comune di Latiano, si è scelto il modello CAF.

1.1 Definizione

Il Common Assessment Framework (CAF – Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di Total Quality Management ispirato dal modello di eccellenza EFQM della European Foundation for Quality Management (EFQM) e dal modello Speyer della German University of Administrative Sciences. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

1.2 Origini e sviluppo

Il CAF è il risultato della cooperazione tra i Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'Unione Europea. E' stato sviluppato sotto l'egida dell' IPSP (Innovative Public Services Group), un gruppo di lavoro di esperti nazionali istituito dai Direttori Generali (DG) delle funzioni pubbliche allo scopo di promuovere attività di scambio e cooperazione in materia di politiche innovative di modernizzazione del settore pubblico negli Stati Membri. Una versione pilota è stata presentata a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002. Su decisione dei DG è stato creato a Maastricht,

presso l'EIPA (European Institute of Public Administration), un Centro Risorse CAF (CAF Resource Centre - CAF RC) . In chiave prospettica e strategica, l'EIPA ha indicato il ruolo e gli obiettivi che intende svolgere in qualità di CAF RC.

Insieme al network dei corrispondenti nazionali CAF, assistiti dall'EFQM e dalla Speyer University, il CAF RC ha sostenuto con diverse attività l'implementazione del modello e ne ha valutato l'utilizzazione. Tra il 2000 e il 2005 ca. 900 pubbliche amministrazioni europee hanno utilizzato il CAF per migliorare la loro organizzazione. Persino oltre i confini europei, in Cina, Medio Oriente, Repubblica Dominicana e Brasile, c'è molto interesse per questo strumento. Più di 300 utenti si sono incontrati al Primo Evento Europeo CAF, svoltosi a Roma nel 2003, ed al secondo Evento Europeo CAF, svoltosi a Lussemburgo nel 2005. Due indagini realizzate dall'EIPA nell'ambito di questi eventi hanno fornito informazioni dettagliate sull'uso del CAF in Europa e hanno ispirato la revisione del 2006. L'EIPA sta ulteriormente sviluppando la banca dati CAF, che raccoglie oltre alle applicazioni del modello anche casi di buone pratiche delle amministrazioni di tutta Europa e oltre. Una versione elettronica del CAF sarà presto disponibile per la comunità di utenti. Il sito web del CAF fornisce tutte le informazioni disponibili a livello europeo. Il modello è ora tradotto in 19 lingue. Inoltre, a livello nazionale, alcuni paesi hanno sviluppato iniziative di supporto all'uso del CAF che includono percorsi formativi, strumenti elettronici, opuscoli, eventi e banche dati. Tutte queste attività faranno sì che per il 2010, anno in cui la presidenza sarà tenuta dalla Gran Bretagna, venga raggiunto l'obiettivo di 2000 utenti CAF registrati.

I Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'UE hanno espresso, l'8 giugno 2005 al termine della presidenza lussemburghese, il loro apprezzamento per il proficuo scambio di idee, esperienze e buone pratiche tra le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri nell'ambito del network EPAN (European Public Administration Network) e per lo sviluppo e l'uso di strumenti come il Common Assessment Framework. I Ministri hanno anche chiesto una maggiore integrazione delle attività per la promozione della qualità dei servizi pubblici con l'agenda di Lisbona. La revisione 2006 del CAF ha tenuto conto di tale richiesta.

Concetti e principi alla base del modello

In quanto strumento di Total Quality Management, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza definiti dall'EFQM: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, leadership e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, partnership e responsabilità sociale. Esso mira a migliorare le performance delle organizzazioni pubbliche sulla base di questi concetti.

La gestione pubblica e la qualità nel settore pubblico presentano delle caratteristiche uniche rispetto al settore privato. Esse si basano su delle premesse fondamentali, comuni alla cultura amministrativa e socio politica europea: legittimazione (democratica, parlamentare), il ruolo della legalità e del comportamento etico basato su valori comuni e principi come apertura, responsabilità, partecipazione, diversità, equità, giustizia sociale, solidarietà, collaborazione e partnership.

Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione delle performance gestionali e sull'identificazione degli elementi organizzativi che rendono il miglioramento possibile, contribuire alla buona *governance* rappresenta il suo fine ultimo. Pertanto la valutazione delle performance fa riferimento alle principali caratteristiche di un'organizzazione del settore pubblico quali:

- assunzione di responsabilità e capacità di rendere conto dell'operato;
- rispetto della legalità;
- interazione con il livello politico;
- coinvolgimento dei portatori di interesse e bilanciamento dei diversi bisogni;
- eccellenza nella fornitura dei servizi;
- rapporto corretto qualità/costi;
- raggiungimento degli obiettivi;
- gestione della modernizzazione, innovazione e cambiamento.

1.3 Caratteristiche principali

Usando il CAF un'organizzazione si dota di un potente strumento per avviare un processo di miglioramento continuo. Il CAF fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso nel settore pubblico a livello europeo;
- un'opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare un'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere e le relative pratiche o fattori abilitanti;
- un mezzo per creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.

1.4 Il CAF ha quattro scopi principali:

1. **Introdurre** le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente Plan-Do al ciclo "**Plan – Do – Check – Act**" pienamente integrato.

2. **Facilitare** l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento.
3. **Agire** come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità.
4. **Facilitare** il *benchlearning* fra le organizzazioni del settore pubblico.

Diversi elementi sono stati approfonditi a sostegno di questi scopi: la struttura a 9 criteri, i 28 sotto-criteri con gli esempi, gli schemi per la valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati, linee guida per l'autovalutazione, le azioni di miglioramento e i progetti di *benchlearning* e un glossario.

2. LA STRUTTURA DEL MODELLO CAF

La struttura a **nove criteri** descrive gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione nell'analisi di qualsiasi organizzazione. I Criteri da 1 a 5 si riferiscono ai fattori abilitanti di un'organizzazione. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati. Nei criteri dal 6 al 9 vengono misurati e valutati i risultati ottenuti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla società e alle performance chiave, attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento. Ciascun criterio è articolato in una serie di sotto-criteri. I **28 sotto-criteri** identificano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono suddivisi in azioni (presenti nelle schede allegate) che ne spiegano il contenuto in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esplorare come l'organizzazione risponda ai requisiti espressi nei sotto-criteri.

Fattori abilitanti

Fattori abilitanti			
N.	Criteri	N.	Sotto-criteri
1	Leadership	1.1	Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una <i>mission</i> , una <i>vision</i> e dei valori
		1.2	Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento
		1.3	Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo
		1.4	Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di per assicura la condivisione delle responsabilità
2	Politiche e strategie	2.1	Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse
		2.2	Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie in considerazione dei bisogni e delle risorse disponibili
		2.3	Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione
		2.4	Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione
3	Personale	3.1	Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie
		3.2	Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione
		3.3	Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell' <i>empowerment</i> .
4	Partnership e Risorse	4.1	Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave
		4.2	Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti
		4.3	Gestire le risorse finanziarie
		4.4	Gestire le informazioni e la conoscenza

		4.5	Gestire la tecnologia
		4.6	Gestire le infrastrutture
5	Processi	5.1	Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica
		5.2	Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente
		5.3	Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Risultati			
N.	Criteri	N.	Sotto-criteri
6	Risultati orientati al cittadino / cliente	6.1	I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente
		6.2	Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente
7	Risultati relativi al personale	7.1	I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale
		7.2	Gli indicatori di risultato del personale
8	Risultati relativi alla società	8.1	I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse
		8.2	Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione
9	Risultati relativi alle performance chiave	9.1	I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi
		9.2	I risultati interni

2.1 FATTORI ABILITANTI

I criteri 1-5 riguardano i fattori abilitanti di un'organizzazione. Questi si traducono in ciò che l'organizzazione fa e nell'approccio adottato per raggiungere i risultati desiderati. La valutazione delle attività relative ai fattori abilitanti si deve basare sulla griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

CRITERIO 1: LEADERSHIP

Definizione

Il comportamento dei leader di una organizzazione può aiutare a determinare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e la creazione di un ambiente che permetta all'organizzazione e alle persone che la compongono di eccellere. I leader orientano l'organizzazione. Essi sviluppano la mission, la vision e i valori necessari per il successo dell'organizzazione nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'organizzazione agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti. I leader sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le performance e i risultati. Sono responsabili del miglioramento delle performance e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la mission dell'organizzazione. Nel settore pubblico, i leader sono la principale interfaccia fra l'organizzazione e i politici con i quali condividono responsabilità; essi sono anche responsabili della gestione delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

Definizione

La performance complessiva di un'organizzazione è determinata dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili. Le politiche e le strategie riflettono l'approccio dell'organizzazione verso la modernizzazione e l'innovazione.

CRITERIO 3: PERSONALE

Definizione

Il personale "è" l'organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell'organizzazione. Il modo in cui i componenti dell'organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell'organizzazione. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (empowerment) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l'impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell'eccellenza. Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l'efficace operatività dei suoi processi, l'organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

Definizione

In che modo l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie partnership chiave - soprattutto i cittadini/clienti al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi. In tal senso le partnership rappresentano risorse fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione. Oltre alle partnership, le organizzazioni necessitano delle

risorse tradizionali - finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali - per funzionare in modo efficace. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'organizzazione e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente. Le organizzazioni attraverso una rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso i cittadini/clienti dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

CRITERIO 5: PROCESSI

Definizione

In che modo l'organizzazione identifica, gestisce, migliora e sviluppa i suoi processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche. L'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse sono due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi. Qualsiasi organizzazione che funzioni correttamente è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività consecutive che trasforma le risorse ovvero gli input in risultati e cioè in prodotti (output) ed effetti (outcome) e, quindi, in valore aggiunto.

2.2 RISULTATI

Dal criterio 6 in poi la valutazione viene condotta sui Risultati. Nei criteri relativi ai risultati si misurano le percezioni: che cosa il personale, i clienti/cittadini, la società pensano dell'organizzazione. Si usano anche indicatori interni di performance che misurano quanto l'organizzazione stia facendo rispetto ai traguardi che si è prefissata (outcome). La valutazione dei risultati richiede una modalità di analisi diversa da quella dei fattori abilitanti; pertanto da questo punto in poi la griglia di riferimento per l'assegnazione dei punteggi sarà quella per la valutazione dei Risultati (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene in relazione al grado di soddisfazione dei suoi cittadini/clienti nei suoi confronti e nei confronti dei prodotti/servizi che eroga. Le organizzazioni pubbliche intrattengono relazioni complesse con la collettività. In alcuni casi esse si caratterizzano come rapporto di clientela - specialmente nel caso di erogazione diretta di servizi - mentre in altri casi possono essere descritte come rapporti con il cittadino all'interno dei quali la pubblica amministrazione è coinvolta nel determinare e rafforzare l'ambiente in cui si svolge la vita sociale ed economica. Poiché i due casi non sono sempre chiaramente separabili tale relazione complessa viene qui descritta come rapporto con il "cittadino/cliente".

CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene nello sviluppo delle competenze, della motivazione, della soddisfazione e delle performance del personale. Questo criterio si riferisce alla soddisfazione di tutto il personale dell'organizzazione. Generalmente le organizzazioni realizzano indagini interne per rilevare i livelli di soddisfazione del personale, ma si possono utilizzare anche altri strumenti

complementari come focus group, interviste al termine del rapporto di lavoro e sessioni di valutazione. Si possono anche utilizzare sistemi per valutare le performance del personale e lo sviluppo delle competenze.

CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene nella soddisfazione dei bisogni della comunità locale, nazionale ed internazionale. Questo può includere anche la percezione relativa all'approccio e al contributo dell'organizzazione alla qualità della vita e dell'ambiente e alla conservazione delle riserve globali, nonché le misurazioni che l'organizzazione stessa conduce per verificare l'efficacia del proprio contributo alla società. Le organizzazioni pubbliche hanno un impatto sulla società in virtù della natura stessa delle loro attività primarie e del loro mandato istituzionale e i prodotti di tali attività influenzeranno beneficiari diretti ed indiretti. Le analisi degli effetti immediati di tali attività sui beneficiari diretti devono essere presentate nel criterio relativo alla soddisfazione del cittadino/cliente (criterio 6) e nel criterio relativo ai risultati delle performance chiave (criterio. 9).

CRITERIO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE

Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene come effetto delle strategie e delle politiche attuate per soddisfare i bisogni e le richieste dei vari portatori di interesse (risultati esterni); e i risultati che l'organizzazione ha ottenuto nella gestione e nei processi di miglioramento (risultati interni). I risultati relativi alle performance chiave riguardano tutto ciò che l'organizzazione ha stabilito essere essenziale: risultati misurabili che individuano il successo dell'organizzazione nel breve e nel lungo termine. Essi rappresentano la capacità delle politiche e dei processi di raggiungere fini e obiettivi, inclusi i traguardi specifici definiti dal livello politico.

2.3 LA SELEZIONE DELLE AZIONI

Grazie alla flessibilità del modello CAF, rispetto alle peculiarità dell'Amministrazione si è compiuta una selezione tra le azioni da monitorare suddivise nei nove criteri descritte analiticamente nelle **schede allegate** e riassunte nel seguente quadro di sintesi:

Criteri		Sotto-Crit	Azioni	Vt max
Fattori abilitanti	Criterio 1	4	20	100
	Criterio 2	4	20	100
	Criterio 3	3	20	100
	Criterio 4	6	25	125

	Criterio 5	3	20	100
Risultati	Criterio 6	2	25	125
	Criterio 7	2	32	160
	Criterio 8	2	19	95
	Criterio 9	2	19	95
TOTALI		28	200	1000

3. L'ASSEGNAZIONE DEL PUNTEGGIO

3.1 Perché assegnare un punteggio?

Assegnare un punteggio a ciascuno dei criteri e sotto-criteri del CAF ha 4 scopi principali:

1. Fornire informazioni e dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento.
2. Misurare i propri progressi se si svolge l'autovalutazione con il CAF regolarmente, ogni anno o ogni due anni (una buona pratica secondo la maggior parte degli approcci alla Qualità).
3. Identificare le buone pratiche evidenziate dai punteggi elevati ottenuti sia per i fattori abilitanti che per i risultati. I punteggi elevati nei risultati indicano in genere l'esistenza di buone pratiche anche nei fattori.
4. Aiutare a trovare partner validi da cui imparare (benchmarking – come comparare, benchlearning – cosa imparare gli uni dagli altri) .

Con riferimento al benchlearning comunque, si dovrebbe osservare che comparare i punteggi CAF ha un valore limitato e può comportare un rischio specialmente se ciò viene fatto senza il ricorso a valutatori esterni esperti in grado di validare i punteggi in modo omogeneo in organizzazioni pubbliche diverse. Il principale scopo del benchlearning è comparare i diversi modi di gestire i fattori abilitanti al fine di raggiungere determinati risultati. I punteggi, se validati, possono costituire un punto di partenza a tale riguardo. Ciò rappresenta il modo in cui il benchlearning può contribuire al miglioramento.

3.2 Come assegnare il punteggio?

Una delle novità del CAF 2006 è che fornisce due modalità di assegnazione dei punteggi. Il sistema di punteggio "classico" è la versione aggiornata della griglia di valutazione del CAF 2002. Il ciclo PDCA rappresenta la base di entrambi i sistemi di punteggio. Rispetto al 2002 la scala è stata rivista passando da 0-5 a 0-100, essendo quest'ultima più ampiamente usata e condivisa a livello

internazionale. Nel nostro caso si è scelto di adottare il sistema classico utilizzando, per semplicità di assegnazione, la scala del 2002 da 0 a 5 punti.

3.3 Sistema di punteggio classico

Questo tipo di punteggio cumulativo aiuta le organizzazioni a familiarizzare con il ciclo PCDA e le orienta positivamente verso un approccio alla qualità. Nella griglia di valutazione dei Fattori abilitanti la fase indicata come “PDCA” sussiste solo quando le attività di benchlearning sono parte integrante del ciclo di miglioramento continuo. Nella griglia di valutazione dei risultati si prendono in considerazione due elementi: il trend assunto dai risultati e il conseguimento vero e proprio degli obiettivi.

FASE	Fattori abilitanti: Criteri 1-5	Punteggio	
		2002	2006
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni.	0	0-10
PLAN	Un approccio è stato pianificato.	1	11-30
DO	L’approccio è implementato.	2	31-50
CHECK	L’approccio è rivisto e verificato.	3	51-70
ACT	L’approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie	4	71-90
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi.	5	91-100
Risultati: Criteri 6-9		Punteggio	
		2002	2006
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili.		0	0-10
I risultati sono stati misurati e mostrano un trend negativo e/o non riguardano gli obiettivi significativi.		1	11-30
I risultati mostrano trend stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti.		2	31-50
I risultati mostrano trend in miglioramento e molti obiettivi significativi sono stati raggiunti.		3	51-70
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono stati raggiunti.		4	71-90
Sono stati raggiunti risultati eccellenti. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi		5	91-100

In base a queste tabelle di punteggio sarà attribuito un punteggio per ogni azione. La somma sei punteggi, il cui valore teorico massimo è 1000, sarà rapportata in centesimi esprimendo la cifra della Performance Organizzativa dell’Ente.

4. DIECI STEP PER MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE CON L'USO DEL CAF

FASE 1 – L'INIZIO DEL "VIAGGIO" CAF

Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)

- Far sì che la decisione del management sia consapevole e fondata sulla consultazione dei portatori di interesse.
- Definire ambito e approccio dell'AV
- Scegliere il sistema di punteggio
- Nominare un responsabile di progetto

Step 2 Comunicare il progetto di autovalutazione

- Definire ed avviare un piano di comunicazione
- Stimolare il coinvolgimento del personale nell'AV
- Comunicare con i portatori di interesse durante le varie fasi
-

FASE 2 – PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione

- Decidere il numero dei gruppi di autovalutazione
- Creare un gruppo di autovalutazione rappresentativo dell'organizzazione in tutti i suoi aspetti attenendosi a criteri predefiniti
- Decidere se i dirigenti devono essere parte del gruppo

Step 4 Organizzare la formazione

- Informare e curare la formazione del management (secondo le esigenze)
- Informare e curare la formazione del gruppo di AV
- Il responsabile del progetto fornisce un elenco di tutti i documenti ritenuti significativi
- Definire i principali portatori di interesse, i prodotti e servizi erogati e i processi chiave

Step 5 Condurre l'autovalutazione

- Condurre la valutazione individuale
- Raggiungere il consenso nel gruppo
- Assegnare il punteggio

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

FASE3 – PIANO DI MIGLIORAMENTO/IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITÀ

Step 7 Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

- Identificare le priorità di azione
- Collocare le azioni secondo un piano di sviluppo temporale realistico
- Integrare il piano nel normale processo di pianificazione strategica

Step 8 Comunicare il piano di miglioramento

Step 9 Attuare il piano di miglioramento

- Definire un approccio coerente di monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento basato sul ciclo PDCA
- Nominare un responsabile per ciascuna delle azioni previste
- Inserire nell'attività ordinaria le nuove modalità di gestione risultate appropriate

Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione

- Valutare l'esito delle azioni di miglioramento attraverso una nuova autovalutazione