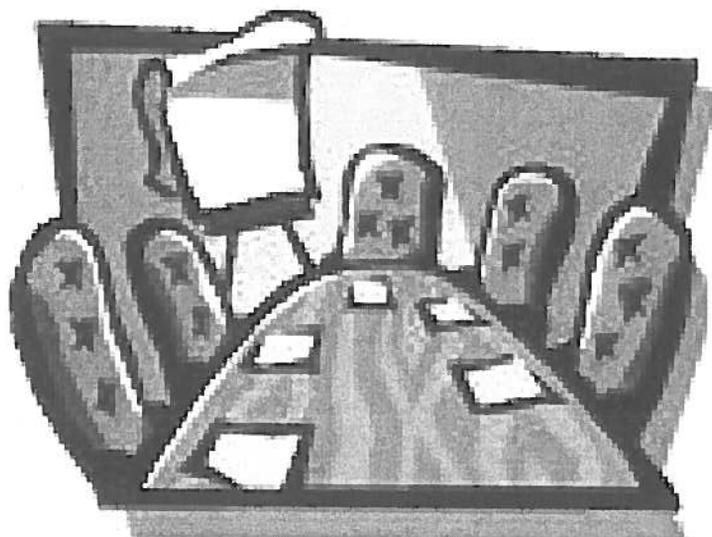
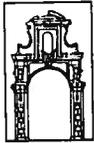

**METODOLOGIE E CRITERI UTILIZZATI
PER LA VALUTAZIONE DELLA
DIRIGENZA DELL'E.R.S.U. DI
PALERMO
ANNO 2010**

Approvato nella seduta del C. di A. del 20/12/2010



Data	Autore
dicembre 2010	Il Dirigente Ing. Ernesto Bruno
	Approvazione Il Presidente del C.di A. Prof. Antonino Bono



Indice

1. Premessa	3
2. La valutazione della dirigenza dell'ERSU di Palermo	3
3. La metodologia di valutazione della performance operativa	4
3.1. La metodologia di valutazione della performance operativa correlata agli obiettivi strategici	5
3.2. La metodologia di valutazione delle linee di attività istituzionale	8
4. La metodologia di valutazione della performance organizzativa	10
5. Cause ostative al raggiungimento degli obiettivi	11
6. Indennità di risultato	11



1. Premessa

La presente nota costituisce esplicitazione della metodologia utilizzata per la valutazione della dirigenza dell'E.R.S.U. di Palermo al fine della corresponsione dell'indennità di risultato per l'anno 2010.

Per l'anno suddetto, il sistema di valutazione è stato mutuato sulla base dei "criteri generali per la valutazione della dirigenza regionale" in vigore dal 1 gennaio 2008, allegati alla nota prot. 78/SPES del 02/11/2007 del Servizio di Pianificazione e Controllo Strategico della Presidenza della regione Siciliana.

Sulla base di ciò, l'Ufficio di Controllo Interno (U.C.I.) dell'E.R.S.U. di Palermo, attraverso un processo di analisi delle specifiche amministrative e funzionali dell'Ente, ha realizzato una serie di schede ed elementi di sintesi tutti finalizzati a rendere possibile il processo di valutazione.

2. La valutazione della dirigenza dell'ERSU di Palermo

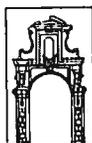
Conseguentemente la valutazione dei risultati attesi viene suddivisa in due macro aree:

- Performance operativa
- Performance organizzativa (*alias Comportamento organizzativo*).

Performance operativa: in questo ambito è preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione.

Performance organizzativa: in questo ambito sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali:

- capacità di analisi e programmazione;
- capacità di relazione e coordinamento;
- capacità di gestione e realizzazione.



Il punteggio disponibile pari a **100** è ripartito per ciascun ambito di valutazione come segue:

- ambito di valutazione della macro area "Performance operativa" - **75.**
- ambito di valutazione della macro area "Performance organizzativa" - **25.**

20
2010
10
813
814

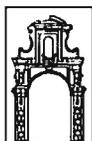
Qualora non sia possibile raggiungere un obiettivo operativo per disposizione legislativa, impossibilità oggettiva o determinazione commissariale, il relativo punteggio verrà proporzionalmente ripartito fra gli altri obiettivi.

Attraverso la logica del ribaltamento a cascata, gli obiettivi assegnati alla struttura (Ente), si correlano ai singoli dirigenti di ciascuna Unità Operativa Complessa e di Base.

Per semplicità di lettura, si ricorda il glossario utilizzato nella direttiva presidenziale citata nella premessa:

Voce	Definizione
Obiettivo	Fine da perseguire in attuazione delle direttive provenienti <ul style="list-style-type: none">• dall'organo politico• dal vertice amministrativo della struttura• della normativa di settore• delle competenze istituzionali
Procedimento/ processo	Sequenza di azioni concorrenti alla realizzazione di un medesimo risultato
Azione	Attività specifica individuata all'interno di un procedimento/processo che si concretizza con la realizzazione di un prodotto che dovrà essere descritto attraverso l'uso di almeno due parametri uno dei quali è relativo a una data di scadenza all'interno del periodo di programmazione preso in considerazione e l'altro di tipo quantitativo (numero di prodotti), di tipo temporale (tempo dedicato per la realizzazione dell'azione) o di tipo finanziario (risorse finanziarie utilizzate)
Prodotto	Servizio che il beneficiario riceverà a seguito del compimento di una azione
Beneficiario	Soggetto interno o esterno alla struttura destinatario del prodotto
Attività elementare	Singola mansione lavorativa nella quale può essere scomposto il lavoro svolto dalla maggioranza dei dipendenti nel contesto della Pubblica Amministrazione

3. La metodologia di valutazione della performance operativa



Nell'ambito valutazione della macro area "Performance operativa", per l'anno 2008 si è effettuata la seguente ulteriore ripartizione dei pesi assegnati:

- peso per il raggiungimento degli "obiettivi operativi prioritari" (obiettivi "A"): punti 45;
- peso degli obiettivi "attuazione del piano di lavoro" (obiettivi "B"): punti 30.

3.1. La metodologia di valutazione della performance operativa correlata agli obiettivi strategici

Gli obiettivi operativi prioritari (obiettivi "A") sono stati declinati in obiettivi operativi e questi ultimi ripartiti in fasi o azioni.

A ciascun obiettivo è proporzionalmente assegnato un peso, espresso in valore percentuale, sulla scorta di quello attribuito dalla Direttiva Generale, in funzione della rilevanza strategica, della complessità e della priorità dell'obiettivo stesso.

Detto:

$NO(DG)$ = Numero Obiettivi "A" Presidente del Consiglio di Amministrazione

$iA(DG)$ = Numero Codice Obiettivo Presidente del Consiglio di Amministrazione (con $1 \leq i \leq NO(DG)$)

$iA(Dir)$ = Numero Codice Obiettivo Dirigente (con $1 \leq i \leq NO(DG)$)

$P_{iA(DG)}$ = Peso attribuito al codice obiettivo $iA(DG)$ del Presidente del Consiglio di Amministrazione

$P_{iAk(DG)}$ = Peso attribuito alla fase k del codice obiettivo $iA(DG)$ del Presidente del Consiglio di Amministrazione (con $k = 1, 2, 3, \dots$). Per singolo $iA(DG)$, se $k=1$ risulta $P_{iA(DG)} = P_{iAk(DG)}$

$P_{iA(Dir)}$ = Peso attribuito al codice obiettivo $iA(Dir)$ del Dirigente

$P_{iAk(Dir)}$ = Peso attribuito alla fase k del codice obiettivo $iA(Dir)$ del Dirigente (con $k=1,2,3$. Per singolo $iA(Dir)$, se $k=1$ risulta $P_{iA(Dir)} = P_{iAk(Dir)}$)

$NFiA(DG)$ = Numero fasi Obiettivo $iA(DG)$ (con $NFiA(DG)=1,2,3,\dots$)

$NO(Dir)$ = Numero Obiettivi "A" Dirigente (con $1 \leq NO(Dir) \leq NO(DG)$)

$NFiA(Dir)$ = Numero fasi Obiettivo $iA(Dir)$ (con $NFiA(DG)=1,2,3,\dots$).



$$\sum_{i=1}^{12} \left(\sum_{k=1}^{NFIA(DG)} P_{IAk(DG)} \right) = \sum_{i=1}^{12} P_{IA(DG)} = 70 = \text{Sommatoria (per } 1 \leq i \leq 12 \text{ e per } k=1,2,3) \text{ dei}$$

 pesi attribuiti performance operativa Presidente del Consiglio di Amministrazione

$$\sum_{i=1}^{NO(Dir)} \left(\sum_{k=1}^{NFIA(Dir)} P_{IAk(Dir)} \right) = \sum_{i=1}^{NO(Dir)} P_{IA(Dir)} = 50 = \text{Sommatoria (per } 1 \leq i \leq NO(Dir) \text{ e per}$$

 $k=1,2,3,\dots), \text{ per Dirigente, del peso attribuito alla performance operativa}$
 correlata agli obiettivi del Presidente del Consiglio di Amministrazione

si ottiene quindi

$$P_{IAk(Dir)} = \frac{P_{IAk(DG)}}{\sum_{i=1}^{NO(Dir)} \left(\sum_{k=1}^{NFIA(DG)} P_{IAk(DG)} \right)} \times \sum_{i=1}^{NO(Dir)} P_{IA(Dir)} \text{ (arrotondato alla prima cifra decimale)}$$

$$P_{IA(Dir)} = \sum_{k=1}^{NFIA(Dir)} P_{IAk(Dir)} \text{ (arrotondato alla prima cifra decimale)}$$

Nel caso in cui si verifica che, a causa delle approssimazioni, la sommatoria

$$\sum_{k=1}^{NFIA(Dir)} P_{IAk(Dir)} \neq 45$$

detto

$$\Delta = \sum_{k=1}^{NFIA(Dir)} P_{IAk(Dir)} - 45$$

lo scarto, tale scarto viene attribuito alla fase di maggior peso.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi ribaltati dal Presidente del Consiglio di Amministrazione viene monitorato e valutato in via ponderata con l'ausilio di indicazioni fornite attraverso la compilazione da parte dei dirigenti stessi di apposite schede opportunamente predisposte dall'Ufficio di Controllo Interno, mediante un procedimento "a piramide", che prende avvio dalla verifica dell'avvenuta esecuzione di ciascuna delle fasi sequenziali in cui si scompone ogni singolo obiettivo.



L'esecuzione è valutata, sulla base di tre profili: quantitativo, temporale, qualitativo.

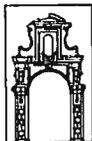
Per quanto sopra, oggetto della valutazione è la singola fase o azione in cui si scompone ogni singolo obiettivo.

Il percorso logico per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è, quindi, il seguente:

1. definizione del peso associato a ciascun obiettivo operativo;
2. definizione dell'oggetto di valutazione: fase o azione in cui si scompone l'obiettivo operativo;
3. distribuzione del peso dell'obiettivo alle fasi o azioni;
4. valutazione del grado di realizzazione della fase di ciascun obiettivo rispetto ai tre indicatori: quantitativo, temporale, qualitativo;
5. Assegnazione del Livello di completamento ai singoli indicatori di ogni fase secondo la tabella seguente:

Tabella 1: assegnazione del punteggio al livello di completamento della singola fase	
Livello di completamento singola fase	Valore numerico
<i>eccellente</i> - <i>gli adempimenti sono stati effettuati nei tempi e modi previsti</i>	1,0
<i>buono</i> - <i>gli adempimenti sono stati parzialmente effettuati nei tempi e modi previsti, in misura valutata buona</i>	0,7
<i>sufficiente</i> - <i>gli adempimenti sono stati parzialmente effettuati nei tempi e modi previsti, in misura valutata sufficiente</i>	0,5
<i>insufficiente</i> - <i>gli adempimenti non sono stati effettuati nei tempi e modi previsti</i>	0,2

6. calcolo del grado di raggiungimento delle fasi o azioni ottenuto moltiplicando un terzo del peso attribuito alla fase o azione per ciascuno dei Livelli di completamento raggiunti per ogni indicatore quantitativo, temporale, qualitativo. Può accadere che una fase o azione non sia suscettibile di valutazione secondo uno, ovvero due, dei tre indicatori. In tal



caso, il valore attribuito alla fase o azione viene ripartito fra i due indicatori residui, o assegnata per intero all'unico indicatore.

7. valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo attraverso la sommatoria dei risultati conseguiti nella valutazione delle singole fasi o azioni.

Detto quindi

$V_{IAK(Dir)}$ = valore del punteggio ottenuto dalla valutazione del grado di raggiungimento della fase k dell'obiettivo iA(Dir);

$V_{IA(Dir)}$ = valore del punteggio ottenuto dalla valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo iA(Dir);

$V_{A(Dir)}$ = valore del punteggio ottenuto dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici correlati al dirigente;

risulta:

$$V_{IA(Dir)} = \sum_{k=1}^{NFA(Dir)} V_{IAK(Dir)}$$
$$V_{A(Dir)} = \sum_{i=1}^{NO(Dir)} V_{IA(Dir)} \leq 45$$

3.2. La metodologia di valutazione delle linee di attività istituzionale

Nell'ambito di valutazione dell'attuazione del piano di lavoro (obiettivi "B"), per l'anno 2010 si è effettuata una ulteriore ripartizione dei pesi assegnati, come meglio rappresentata nel seguito.

Detto:

1B = *Coordinamento Programmi di azione per gli obiettivi contrattuali e/o funzionali di pertinenza del/dei Dirigente/i delle ulteriori strutture E.R.S.U. DI PALERMO coordinate;*

2B = *Obiettivi Funzionali ed adempimenti tecnico-amministrativi esclusivamente connessi alle funzioni di Dirigente della struttura organizzativa assegnata*

Risulta:

a. Per i Dirigenti che svolgono attività di coordinamento di strutture organizzative subordinate:

peso di 1B = 40% x 30 = 12

peso di 2B = 60% x 30 = 18



b. Per i Dirigenti che non svolgono attività di coordinamento di strutture organizzative subordinate:

$$\text{peso di 1B} = 0\% \times 30 = 0$$

$$\text{peso di 2B} = 100\% \times 30 = 30$$

Ogni obiettivo "B" è distinto in due fasi temporali distinte:

1) 30/06/2010;

2) 31/12/2010

Alla fase temporale intermedia 1) viene assegnato un peso pari al 60% del peso complessivo dell'obiettivo "B" corrispondente; alla fase temporale 2) viene assegnato un peso pari al 40% del peso complessivo dell'obiettivo "B" corrispondente

Le azioni relative l'attuazione del piano di lavoro (obiettivi "B") verranno valutati alla stessa stregua dell'attività relative ai conseguimento degli obiettivi operativi prioritari, quindi, con le stesse modalità di calcolo (vedi paragrafo 3.1).

Si precisa, a riguardo, che l'obiettivo può ritenersi raggiunto solo nel caso in cui sia stato realizzato, nei modi e nei tempi previsti, senza che lo stesso abbia generato alcuna forma di arretrato. Comunque, anche, nel caso in cui l'obiettivo non dovesse essere pienamente raggiunto, sarà data la possibilità al dirigente responsabile di relazionare in merito al parziale raggiungimento, sottoponendo ai Presidente del Consiglio di Amministrazione la documentazione giustificativa, analizzata la quale, lo stesso potrà valutare se ritenere l'obiettivo realizzato o meno.

Detto:

$V_{B(Dir)}$ = valore del punteggio ottenuto dalla valutazione del grado di raggiungimento linee di attività istituzionale del dirigente

$$V_{B(Dir)} = \leq 30$$

Il valore totale della Performance operativa per dirigente risulta quindi:

$$V_{O(Dir)} = V_{A(Dir)} + V_{B(Dir)} \leq 75$$



4. La metodologia di valutazione della performance organizzativa

Il valore da attribuire a tale macro area è di 25 punti da suddividersi fra le seguenti tipologie di qualità gestionali-relazionali, nelle quali deve essere obbligatoriamente articolata la Performance organizzativa;

- capacità di analisi e programmazione (punti 8,3) ;
- capacità di relazione e coordinamento (punti 8,3);
- capacità di gestione e realizzazione (punti 8,4).

Le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la Performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo della Performance organizzativa che è la risultante dalla somma dei punteggi conseguiti nelle singole tipologie di qualità gestionali-relazionali.

Il percorso per la misurazione del punteggio complessivo da attribuirsi alla Performance organizzativa può essere così schematizzato:

1. descrizione dei risultati realizzati in ciascuna tipologia di qualità gestionale-relazionale;
2. assegnazione del livello di rendimento per ciascuna componente della Performance organizzativa secondo la tabella seguente

Tabella 2: assegnazione del punteggio al livello di rendimento per ciascuna componente della performance operativa	
Livello di rendimento	Valore numerico
<i>eccellente</i>	1,0
<i>buono</i>	0,7
<i>sufficiente</i>	0,5
<i>insufficiente</i>	0,2

3. calcolo del punteggio conseguito per ciascuna componente della Performance organizzativa dato dal prodotto del Peso per il valore numerico corrispondente al livello di rendimento.

4. determinazione del punteggio complessivo assegnato alla Performance organizzativa derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nelle singole componenti.

Detto:



$V_{C(Dir)}$ = valore del punteggio ottenuto dalla valutazione della performance organizzativa del dirigente

$$V_{C(Dir)} = \leq 25$$

5. Cause ostative al raggiungimento degli obiettivi

Per quanto riguarda la possibilità che vengano adottate eventuali cause giustificative del mancato raggiungimento di un obiettivo predefinito, il sistema prevede che, in tali casi, la loro ponderazione e la conseguente ricalibratura dei rendimenti attesi e dei connessi punteggi venga effettuata nella fase di valutazione finale previa accurata verifica delle motivazioni addotte. Ciò premesso, appare necessario che l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati sia in ogni caso adeguatamente motivata dal dirigente già in corso d'anno al fine di stimolare l'individuazione di obiettivi concretamente raggiungibili e responsabilizzare al massimo i soggetti valutati sia nella fase di programmazione che nella fase di realizzazione dei progetti di innovazione/miglioramento.

Il mancato raggiungimento di risultati, per cause direttamente ed esclusivamente imputabili al dirigente, può dar luogo ad ipotesi di "responsabilità dirigenziale".

6. Indennità di risultato

Al fine di procedere alla liquidazione della indennità di risultato, pari al 30% della retribuzione annua di posizione, sarà necessario, ai sensi della Direttiva Presidenziale "*criteri generali per la valutazione della dirigenza regionale*" già citata in premessa, conseguire:

1. per la *Performance operativa*, grado di raggiungimento degli obiettivi operativi $\geq 70\%$. Per E.R.S.U. di Palermo, ciò implica $V_{O(Dir)} = V_{A(Dir)} + V_{B(Dir)} \geq 52,5$;
2. per la *Performance organizzativa*, grado di raggiungimento $\geq 70\%$. Per E.R.S.U. di Palermo, ciò implica $V_{C(Dir)} \geq 17,5$;
3. il raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi identificati con "priorità alta", così come individuati nella direttiva del Presidente del Consiglio di Amministrazione.



A tal fine, tali obiettivi operativi si considerano raggiunti qualora il loro grado di raggiungimento non sia inferiore al 51%.

Da quanto sopra consegue che solo dopo aver realizzato tutte le suddette condizioni si potrà dar luogo alla corresponsione dell'indennità di risultato.

L'erogazione delle somme spettanti quale retribuzione di risultato, sussistendo le sopracitate condizioni, nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 65 del CCRL del 13/07/2007, viene effettuata in modo graduale in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

Punteggio complessivo assegnato	Fascia di assegnazione	Percentuale di erogazione delle somme spettanti quali c. d. Indennità di risultato sulla retribuzione di risultato
Minore di 70		0 %
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	più che sufficiente	15 %
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	buono	20 %
Maggiore o uguale a 81 e minore di 91	ottimo	25 %
Maggiore o uguale a 91 e sino ai 100	eccellente	30 %

?

La comunicazione degli esiti della valutazione è effettuata in contraddittorio attraverso un colloquio finale, anche per iscritto, tra il responsabile della valutazione ed il soggetto valutato.

La documentazione relativa al processo di valutazione è inserita all'interno del fascicolo personale di ciascun Dirigente.