



REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Organismo Indipendente di Valutazione

- **Dott.ssa Marta Barbieri**
- **Dott. Attilio De Iulio**
- **Prof. Fabio Donato**

Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione nell'anno 2013

aprile 2014

Indice

1.	<i>Premessa.....</i>	3
2.	<i>Il programma del Segretariato Generale</i>	5
3.	<i>Il sistema premiante</i>	6
4.	<i>Verifica dei risultati - la prestazione organizzativa</i>	7
5.	<i>Dati sulla valutazione</i>	8
6.	<i>Le criticità del sistema e le osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nel periodo 2012-2013</i>	12
7.	<i>Ipotesi di modifica</i>	15
8.	<i>Considerazioni conclusive dell'OIV.....</i>	18

1. Premessa

L'attuale sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione è stato introdotto a partire dal ciclo di programmazione dell'anno 2011 ed è disciplinato dall'art. 15/ter della legge regionale 5 febbraio 2008, n. 4 "Autonomia dell'Assemblea legislativa regionale" e dagli artt. 13 e seguenti del Titolo IV "Sistema di valutazione per i dipendenti del Consiglio regionale" del Regolamento 22 novembre 2011, n. 16 "Regolamento interno di organizzazione del Consiglio regionale". Il sistema è altresì disciplinato dalle disposizioni di cui alla delibera dell'Ufficio di Presidenza 28 aprile 2011, n. 42 "Nuovo sistema di valutazione", successivamente modificata con deliberazione 11 settembre 2012, n. 55 "Modifiche al sistema di valutazione per i dipendenti del Consiglio regionale" e dagli specifici accordi sottoscritti dall'amministrazione con le rappresentanze sindacali nel corso dell'anno 2011.

Tali accordi, rispettivamente del 16/06/2011 per il personale non dirigente e del 12/07/2011 per il personale dirigente, disciplinano in particolare il meccanismo di ripartizione delle risorse impiegabili per i premi di produttività del comparto e della dirigenza, e le fasce in cui tali premi si articolano, come previsto dallo stesso già citato Regolamento interno di organizzazione del Consiglio regionale.

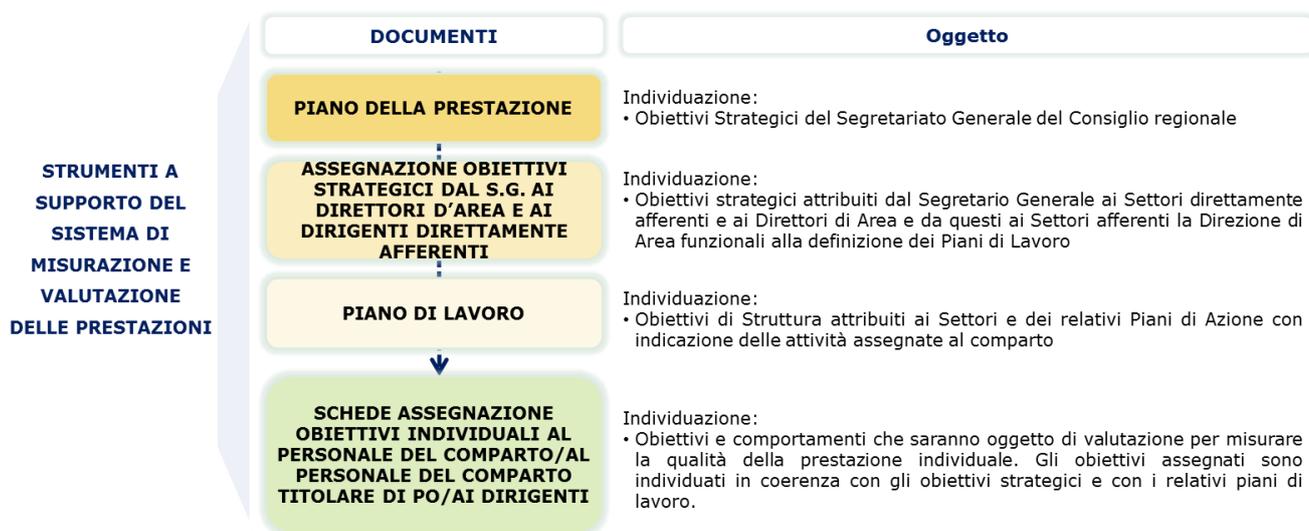
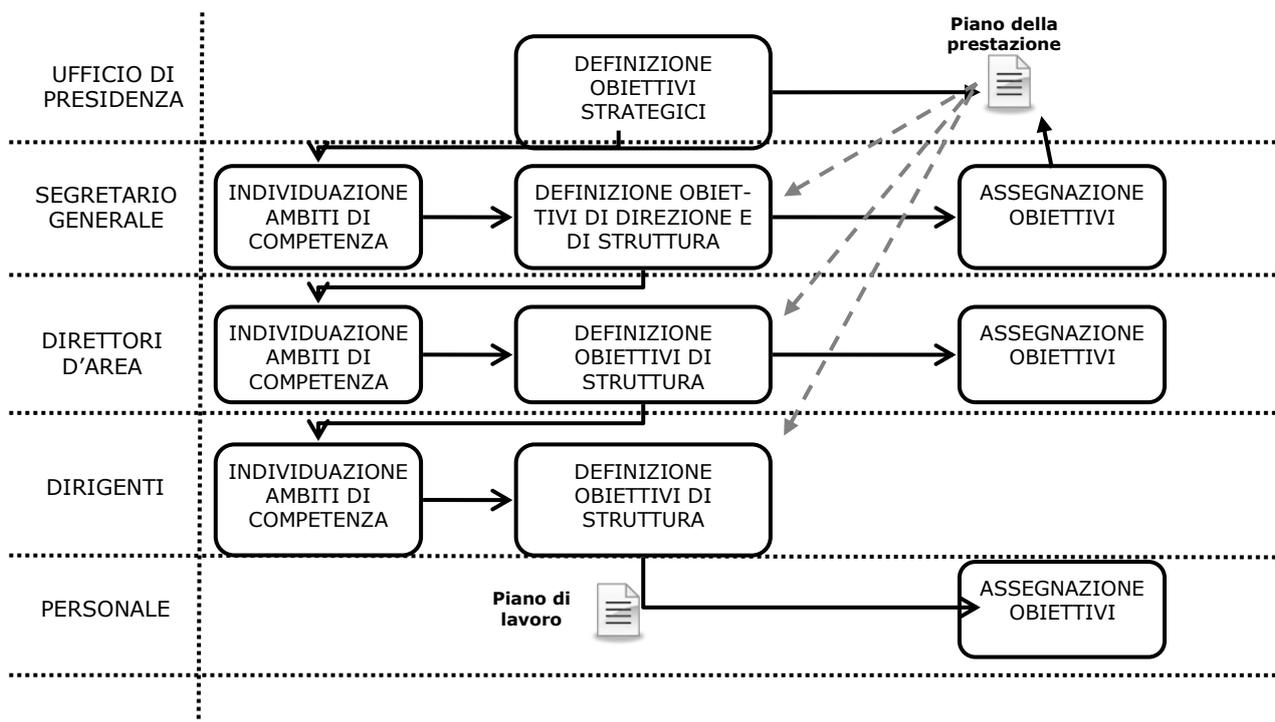
Il sistema è orientato allo sviluppo del personale, nel quale la verifica del contributo individuale al conseguimento dei risultati dell'organizzazione si combina con la verifica del livello di professionalità raggiunto e con la promozione di miglioramento dello stesso.

Il sistema è articolato in fasi, ed ha inizio con la documentazione programmatica che delinea l'azione del Consiglio Regionale ovvero la Relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione del Consiglio Regionale; l'attività conseguente viene realizzata con un processo progressivo cosiddetto "a cascata" che prevede che dagli obiettivi della Relazione previsionale e programmatica, programmati su base triennale e aggiornati annualmente sulla base delle priorità dell'Amministrazione, si passi agli obiettivi strategici assegnati dall'Ufficio di Presidenza al Segretariato Generale e da questi agli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna struttura dirigenziale con i relativi indicatori di risultati e i valori attesi. In stretta correlazione sono poi definiti gli obiettivi individuali.

Il sistema di valutazione prevede che il responsabile della individuazione ed assegnazione degli obiettivi, nonché della successiva valutazione delle prestazioni, sia il diretto superiore del valutato. Pertanto, la "catena valutatore-valutato", nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 18, 19 e 20 della LR 04/2008, si articola secondo lo schema di seguito riportato.

Valutatore	Valutato
Ufficio di Presidenza	<ul style="list-style-type: none">▪ Segretario Generale
Segretario Generale	<ul style="list-style-type: none">▪ Direttori di Area▪ Dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento▪ Posizioni organizzative di diretto riferimento▪ Personale assegnato di diretto riferimento
Direttori di Area	<ul style="list-style-type: none">▪ Dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento▪ Posizioni organizzative di diretto riferimento▪ Personale assegnato di diretto riferimento
Dirigenti responsabili di Settore	<ul style="list-style-type: none">▪ Posizioni organizzative di diretto riferimento▪ Personale assegnato di diretto riferimento

In sintesi, lo schema logico di definizione degli obiettivi può essere così illustrato:



Relativamente all'anno pregresso sono stati approvati la Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2013 e l'insieme degli obiettivi strategici per l'anno 2013 approvati dall'Ufficio di Presidenza con deliberazione n. 14 del 17 febbraio 2013.

2. Il programma del Segretariato Generale

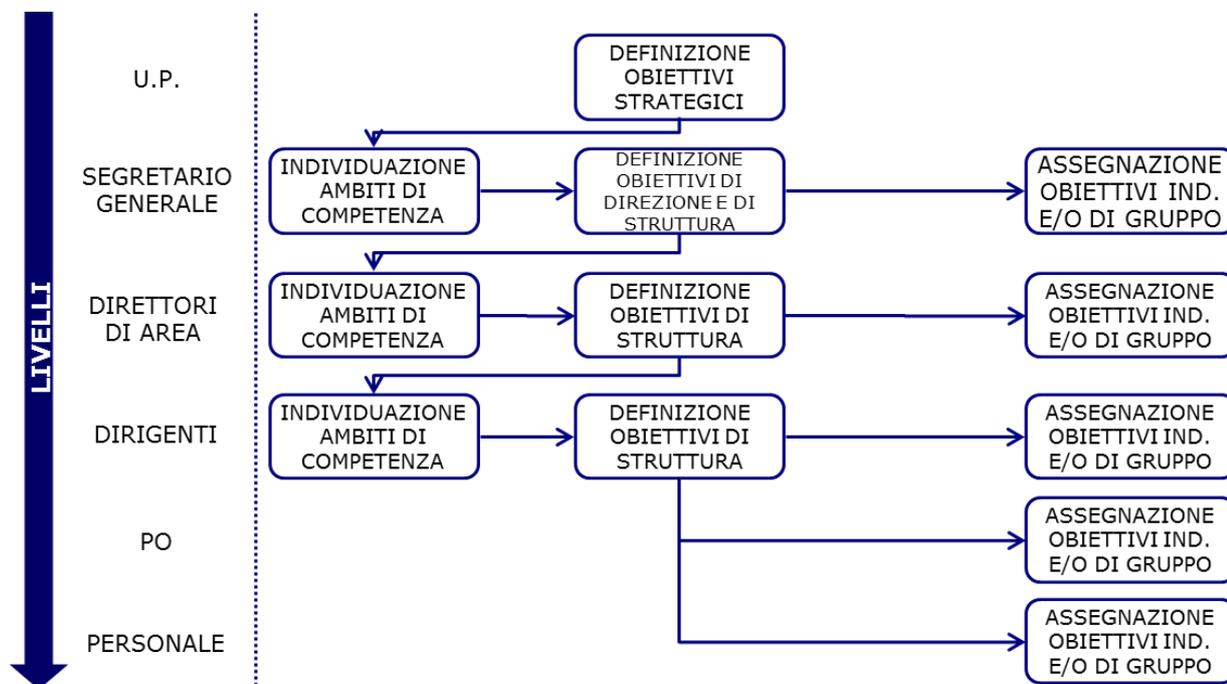
In attuazione delle disposizioni della legge regionale, del regolamento e del disciplinare, nonché in coerenza con la relazione previsionale programmatica ed avendo a riferimento gli obiettivi strategici, ad inizio anno viene redatto il programma del Segretariato Generale, che riassume gli obiettivi strategici e la loro declinazione "a cascata" in riferimento alle articolazioni organizzative di livello dirigenziale.

La fase di definizione degli obiettivi segue un processo progressivo cosiddetto "a cascata" che prevede che dagli obiettivi della relazione previsionale e programmatica, programmati su base triennale e aggiornati annualmente sulla base delle priorità dell'amministrazione, si passi agli obiettivi strategici assegnati dall'Ufficio di Presidenza al Segretariato Generale e da questi agli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna struttura dirigenziale con i relativi indicatori di risultati e i valori attesi.

In particolare: il Segretario generale, avendo a riferimento gli obiettivi strategici assegnati dall'Ufficio di Presidenza, provvede ad assegnare gli obiettivi ai direttori d'Area (ed eventualmente ai dirigenti a proprio diretto riferimento); i direttori d'Area provvedono ad assegnare gli obiettivi ai dirigenti dei settori assegnati all'Area. Gli obiettivi assegnati costituiscono la "declinazione" articolazione per articolazione degli obiettivi strategici e sono integrati con ulteriori obiettivi individuati rispettivamente dal Segretario generale e dai direttori d'Area.

Una volta completata la fase di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, si procede alla redazione dei piani di lavoro da parte del Segretario generale (per il personale a diretto riferimento) e dei dirigenti, previa conferenza di settore, con l'inserimento di tutto il personale. I piani di lavoro contengono anche obiettivi ordinari riguardanti attività ricorrenti, che costituiscono parte integrante (ed in alcuni casi esclusiva) dell'apporto di molti dipendenti.

L'intero processo può essere sintetizzato dallo schema seguente:



3. **Il sistema premiante**

Il sistema è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione ed è articolato su 3 fattori di valutazione:

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Segretariato Generale
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo

In particolare il primo fattore è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi del Segretariato Generale; la misurazione segue un meccanismo di consuntivazione del risultato legato al valore adeguato/non adeguato, la cui misurazione è espressa in valore percentuale, con una sintesi finale di raggiunto/non raggiunto.

Il secondo fattore identifica e misura uno specifico risultato atteso da parte dei singoli, quale apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati ed il cui livello di raggiungimento è verificato in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output): la valutazione è espressa su una scala da 0 a 7.

Il terzo fattore valuta la qualità dei comportamenti organizzativi agiti nel raggiungimento dei risultati: la valutazione è espressa su una scala da 0 a 7.

Il secondo ed il terzo fattore danno origine, in base al peso ad essi assegnati, ad una sintesi valutativa rappresentativa in modo bilanciato del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti agiti.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, il peso del fattore 1 e dei fattore 2 e 3, cioè del contributo al raggiungimento di risultati organizzativi (del Segretariato Generale) e degli obiettivi individuali di risultato e di comportamento, è articolato diversamente in funzione del ruolo ricoperto, ai fini della determinazione della retribuzione di risultato.

In particolare, il complessivo dei fattori 2 e 3, è strutturato in maniera crescente al crescere delle responsabilità. Infatti chi ricopre ruoli a maggiore responsabilità e complessità anche organizzativa dispone di maggiori leve per determinare i propri risultati di prestazione individuale, rispetto a dipendenti appartenenti a categorie contrattuali il cui contributo individuale deve essere inquadrato in un più ampio contributo del gruppo/unità organizzativa cui appartengono.

Nella tabella seguente è riportato il range entro il quale ogni anno, in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni, è possibile definire il peso dei fattori e rispetto al fattore 1 quanto pesano gli obiettivi del Segretariato Generale.

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O	PERSONALE SENZA P.O.
Fattore 1	40%-50%	55%-50%	50%-60%
Fattore 2 e 3	60%-50%	45%-50%	50%-40%

4. Verifica dei risultati - la prestazione organizzativa

Nel corso dell'anno viene effettuata una costante azione di verifica e monitoraggio, i cui report sono portati all'attenzione del Segretario Generale e del Comitato di Direzione, al fine di intervenire, laddove necessario, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi ovvero per la ridefinizione degli obiettivi, dinanzi a elementi ostativi di natura esogena.

Sulla scorta dei risultati conseguiti sia in relazione agli obiettivi strategici sia in riferimento alla complessiva gestione, è stata redatta la relazione (ex art. 48 -comma 2 - del Regolamento 24 aprile 2013, n. 20 "Regolamento interno di amministrazione e contabilità" nonché la relazione sulla qualità della prestazione).

I contenuti della Relazione sulla Qualità della Prestazione hanno rappresentato la conclusione dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni di tutta la struttura amministrativa del Segretariato Generale; relativamente all'esercizio 2013, è stata validata come da verbale n. 4 in data 26 febbraio 2014.

Al termine del ciclo l'Ufficio di Presidenza ha quindi adottato gli atti inerenti: a) il conseguimento dei risultati e b) la valutazione del Segretario generale.

A tale rilevazione di risultati, si è affiancato il processo di valutazione delle prestazioni, sia a livello di settore mediante l'attribuzione dei risultati per obiettivi e per comportamenti a ciascun dipendente del comparto, sia a livello di direzione per ciascuna dirigente.

Per i direttori d'Area la valutazione è stata effettuata dal Segretario generale, sempre in relazione agli obiettivi ed ai comportamenti.

5. Dati sulla valutazione

Per una compiuta rappresentazione del sistema, si riportano di seguito i dati inerenti la valutazione registrata a conclusione del ciclo 2013 (comparto e dirigenti).

L'analisi sintetica dei dati è illustrata nelle tabelle e grafici di seguito riportati:

Valutazione della dirigenza

Valutazione 2013 - Dirigenti: Quadro riassuntivo

	FASCE				Dirigenti
	I	II	III	IV	
Dirigenti	11	1			12
Direttore d'Area	2				2

Valutazione 2013 - Dirigenti: Statistiche valutazione complessiva (obiettivi + comportamenti)

Statistiche	FASCE			
	I	II (*)	III	IV
Media	6,69	-		
Minimo	5,80	-		
Massimo	6,94	-		

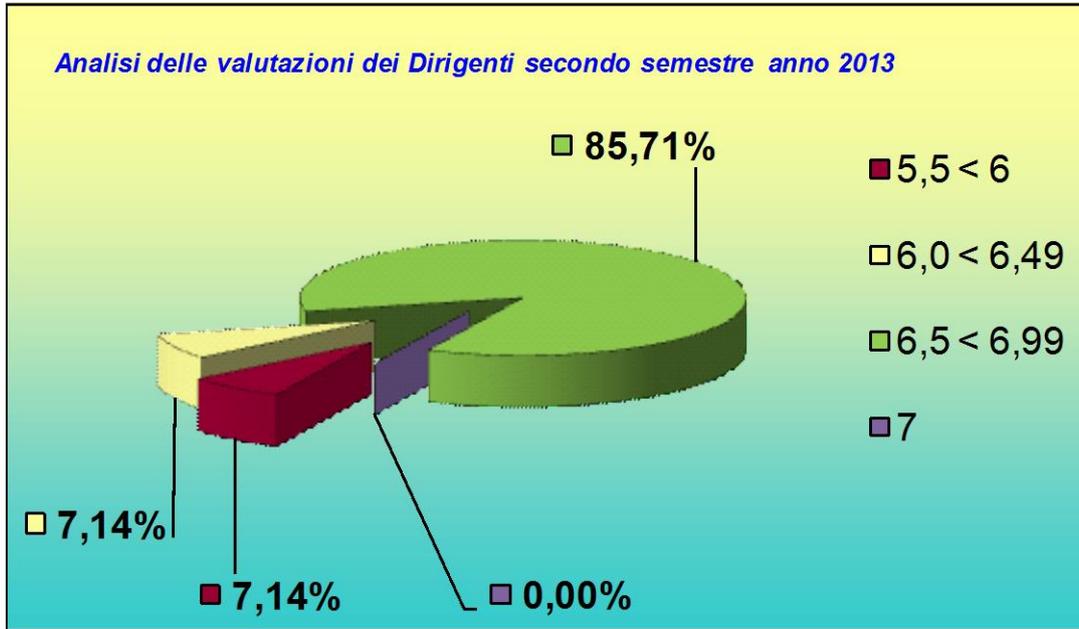
(*) - il dato non viene evidenziato per tutela della privacy

Direzione	Statistiche	FASCE			
		I	II (*)	III	IV
Direzione Assistenza Istituzionale	Media	6,62	-		
	Minimo	5,80	-		
	Massimo	6,94	-		
Direzione Organizzazione e risorse	Media	6,76			
	Minimo	6,55			
	Massimo	6,92			

(*) - il dato non viene evidenziato per tutela della privacy

Valutazione 2013 - Dirigenti: Statistiche valutazione finale

	Totale Dirigenti	Valutati	Valutazioni			
			5,5 < 6	6,0 < 6,49	6,5 < 6,99	7
Dirigenti	14	14	1	1	12	0

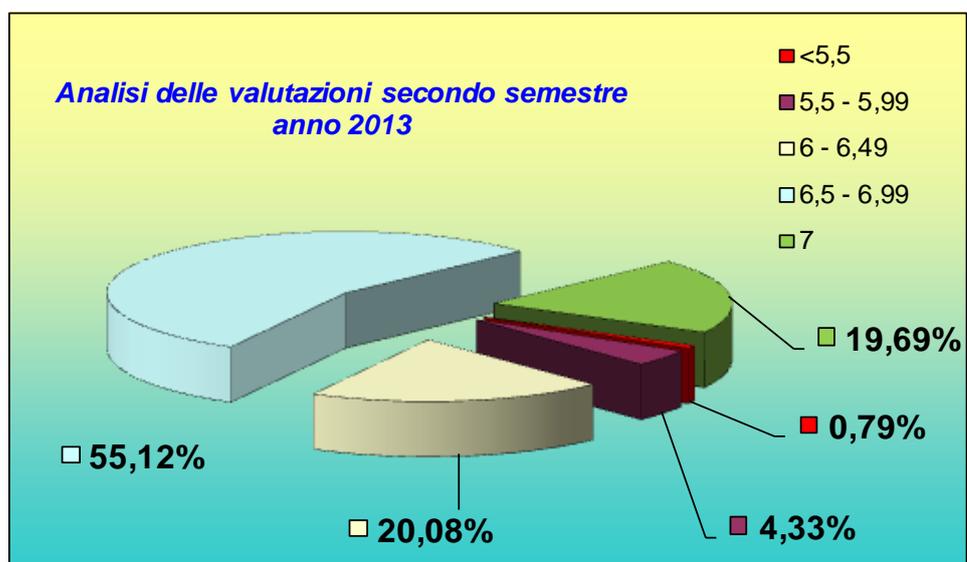


Valutazione del comparto

Valutazione 2° semestre 2013 - Comparto: Quadro riassuntivo						
Settore	Statistiche	FASCE				Totali
		I	II	III	IV	
Rappresentanza e relazioni istituzionali	Media	6,41				6,41
	Minimo	5,55				
	Massimo	6,90				
Direzione di Area Organizzazione e Risorse ¹	Media					
	Minimo					
	Massimo					
Organizzazione e personale	Media	6,37				6,37
	Minimo	5,57				
	Massimo	6,8				
Bilancio e finanze	Media	6,52				6,52
	Minimo	6,32				
	Massimo	6,85				
Sedi logistica ed interventi per la sicurezza	Media	6,88				6,88
	Minimo	6,60				
	Massimo	7,00				
Tecnologie informatiche e supporto ai processi ICT	Media	6,74	5,27			6,63
	Minimo	6,6				
	Massimo	6,82				
Provveditorato, servizi generali e contratti	Media	6,70				6,70
	Minimo	6,00				
	Massimo	7				
Comunicazione istituzionale, editoria e promozione dell'immagine	Media	6,71				6,71
	Minimo	5,95				
	Massimo	7,00				
1 - trattandosi di un'articolazione con un solo dipendente il dato non viene riportato						

Valutazione del comparto 2° semestre 20123- Riepilogo analisi punteggi

Settori	Punteggi				
	<5,5	5,5 - 5,99	6 - 6,49	6,5 - 6,99	7
TOTALE	2	11	51	140	50



6. Le criticità del sistema e le osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nel periodo 2012-2013

L'Organismo Indipendente di Valutazione, costituito con deliberazione dell'ufficio di Presidenza 16 dicembre 2011, n. 93 "Nomina Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Consiglio regionale della Toscana" ha iniziato la propria attività nel gennaio 2012 ed ha quindi potuto seguire gli adempimenti concernenti la valutazione 2011 e, soprattutto l'avvio della programmazione 2012.

L'OIV, nel corso dell'anno 2012 e del 2013 ha evidenziato la necessità di intervenire su due versanti: quello della programmazione e quello della valutazione.

Per quanto concerne la programmazione e la definizione degli obiettivi, occorre sottolineare la necessità di curare le caratteristiche peculiari degli obiettivi, ovvero:

- **multidimensionalità degli obiettivi:** al fine di assicurare che l'organizzazione venga valutata su diversi aspetti, capaci di commisurare il valore prodotto per l'utenza con le risorse disponibili;
- **obiettivi misurabili:** poiché è migliorabile solo ciò che risulta chiaramente misurabile, è necessario misurare il punto di partenza e su tale base fissare l'obiettivo, evitando che gli obiettivi si traducano in termini di svolgimento di azioni;
- **continuità dei cicli di programmazione:** nella definizione degli obiettivi è necessario far riferimento, quale punto di partenza, il dato consuntivo dell'anno precedente;
- **obiettivi sfidanti:** occorre che gli obiettivi siano definiti in modo tale che il loro raggiungimento richieda un impegno aggiuntivo rispetto alla normalità.

Uno dei maggiori fattori di criticità riscontrati, nell'ambito del processo di programmazione, è rappresentato dal basso grado di "sfidabilità" e qualificazione degli obiettivi definiti, in conseguenza di una logica che vede la programmazione dell'attività amministrativa e la sua rendicontazione come essenzialmente legata al sistema premiante/incentivante, snaturandone, di fatto, il suo significato più proprio di strumento fondamentale per la crescita organizzativa e per lo sviluppo del personale.

Per ciò che attiene, infine, la definizione degli indicatori deve essere curata in modo tale da individuare indicatori sempre più utili a rappresentare i miglioramenti e i risultati ottenuti, evitando il proliferare di indicatori non rappresentativi del valore aggiunto creato. Ciò a motivo del fatto che la definizione di indicatori non adeguati contribuisce, tra l'altro, ad inficiare i risultati ottenuti "appiattendolo" verso l'alto (in modo, sostanzialmente, indifferenziato) le conseguenti valutazioni circa il conseguimento degli obiettivi.

Per quanto concerne la valutazione dei risultati e l'erogazione del premio incentivante, occorre evidenziare taluni fattori di criticità, tra i quali, anche in ragione del basso grado di "sfidabilità", viene individuato quello della **scarsa differenziazione e personalizzazione delle valutazioni** (riguardante tutti i livelli della struttura) che genera un conseguente appiattimento e schiacciamento dei relativi risultati verso le fasce di incentivazione più alte (superiori al 90% del compenso erogabile).

Ulteriori fattori che meritano maggior attenzione sono:

- **la modalità di calcolo dell'incentivazione e la reportistica con cui sono presentati i risultati devono essere di facile comprensione ed interpretazione da parte di tutti i portatori di interesse (stakeholders);**
- **il ciclo della performance deve svolgersi in tempi adeguati e l'incentivazione deve essere erogata ai dipendenti successivamente alla conclusione dell'intero processo di valutazione di tutto il personale.**

Lo stesso OIV, nel corso dei vari incontri ha evidenziato taluni elementi di criticità ed ha offerto indirizzi per il miglioramento del sistema. Si riportano taluni stralci dai verbali OIV:

"L'OIV rileva quindi che la lieve differenziazione delle valutazioni non produce per l'anno 2011 alcun effetto sulla differenziazione della premialità per tutti i dirigenti ed il personale del comparto

...

L'OIV rileva che il sistema di valutazione delle performance e il sistema di attribuzione della premialità conducono verso una limitata differenziazione delle valutazioni ed una ancor più limitata differenziazione dei premi distribuiti. In particolare il meccanismo on/off di valutazione degli obiettivi strategici trascina a cascata una analoga valutazione delle strutture e dei contributi individuali. Il peso limitato attribuito alla valutazione di competenze e comportamenti, che nel 2011 ha rappresentato l'unico elemento di differenziazione, accentua tale distorsione." [verbale OIV n. 2 del 13 aprile 2012]

"L'OIV invita a considerare ulteriori possibilità di miglioramento nelle direzioni sotto indicate:

- dare maggiore spazio a obiettivi rivolti all'esterno e focalizzati sui rapporti con gli interlocutori sociali;
- contenere il numero di indicatori con una valenza meramente formale, di processo, o rivolta all'interno dell'amministrazione, e comunque evitare riferimenti a semplici momenti di gestione interna, come partecipare a riunioni, gruppi di lavoro, etc.;
- considerare indicatori riferiti agli effetti prodotti dalle attività e funzioni fondamentali del Consiglio;
- migliorare ulteriormente la misurabilità degli indicatori;
- sviluppare la semplice proiezione triennale in una pianificazione quantitativa più accurata." [verbale OIV n. 3 del 15 giugno 2012 e n. 4 del 17 dicembre 2012]

"Dal punto di vista formale, il Piano dovrebbe prevedere alcune sezioni fondamentali riguardanti:

- informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder regionali;
- dati sullo stato di salute organizzativa ed economico-finanziaria del Consiglio;
- obiettivi strategici, indicatori, target, titolari dell'obiettivo.

Una prima verifica del Piano 2013 riguardo a quest'ultimo aspetto, permette all'OIV di avanzare le seguenti osservazioni:

- gli obiettivi strategici appaiono troppo generici con conseguente difficoltà di misurazione dei risultati da raggiungere (target);
- nell'anno di riferimento, per gli obiettivi a valenza triennale, i target sono indicati in modo non sufficientemente puntuale;
- alcuni obiettivi strategici si sostanziano in attività con carattere ordinario;
- i risultati attesi in termini di output (qualità e quantità) e di eventuali tempi di esecuzione sono scarsamente rappresentati: assenza di grafici e tabelle che possano assicurare trasparenza dell'azione amministrativa e facilità interpretativa. [verbale OIV n. 2 del 8 marzo 2013]

"La riunione ha focalizzato le criticità emerse nel sistema di valutazione a seguito del primo anno di implementazione. In particolare: (1) la scarsa efficacia del meccanismo delle fasce contemplate dal sistema che non conduce ad una effettiva suddivisione della premialità secondo criteri meritocratici; (2) lo scarso grado di selettività degli obiettivi strategici e della loro capacità di rappresentare gli aspetti più importanti dell'azione organizzativa della struttura del Consiglio Regionale; (3) l'irrigidimento che deriva dal far discendere tutti gli obiettivi dei diversi livelli organizzativi dai soli obiettivi strategici del segretario generale; (4) la limitata presenza di indicatori misurabili ai quali poter collegare la valutazione delle prestazioni." [verbale OIV n. 1 del 15 febbraio 2013]

"Allo stato attuale il sistema rileva una sostanziale sovrapposizione tra misurazione e valutazione della performance organizzativa e misurazione e valutazione della performance individuale. In merito si osserva una eccessiva focalizzazione sui profili della valutazione individuale, e, conseguentemente, una carenza della misurazione e rappresentazione della performance organizzativa sia dal punto di vista strategico che operativo.

Si ritiene inoltre necessario uno sforzo teso a migliorare il grado di misurabilità degli obiettivi ed una loro capacità di cogliere non solo gli aspetti di carattere routinario ma anche e soprattutto gli obiettivi di miglioramento, particolarmente a valenza strategica, sia a livello di singolo settore sia a livello di organizzazione nel suo complesso.

In proposito appare fondamentale una maggiore integrazione nella esplicitazione della strategia e nella traduzione della stessa in obiettivi organizzativi.

...

L'OIV rileva, ancora una volta, un sostanziale appiattimento della premialità nella prima fascia. Come già rilevato in precedenza la differenziazione tra più fasce di valutazione non si traduce in un sistema meritocratico di incentivazione, anche finalizzato al miglioramento della complessiva funzionalità dell'ente. L'OIV ha preso in considerazione la proposta di passare da un sistema a quattro fasce di premialità ad un sistema a sette fasce di premialità, chiedendo alla struttura tecnica di supporto una simulazione degli effetti concreti di tale passaggio riferiti all'anno 2012. I risultati di tale simulazione

evidenziano una pressoché immutata distribuzione dei premi. Pertanto l'OIV propone il passaggio ad un sistema premiale di tipo proporzionale" [verbale OIV n. 3 del 9 luglio 2013]

7. Ipotesi di modifica

Alla luce delle considerazioni svolte in ordine alle criticità e avuto riguardo ai rilievi ed agli indirizzi formulati dall'OIV, l'analisi dell'esperienza sin qui maturata porta a ritenere che il sistema di valutazione, mentre conserva pienamente il valore per quanto concerne la definizione delle procedure, dei fattori e degli strumenti della valutazione, richiede un perfezionamento nel sistema di misurazione dei risultati e del suo collegamento con il premio legato alla prestazione. In particolare, fermi restando i Fattori come già definiti ed il loro "peso" ai fini dell'ammontare del premio, l'utilizzo della scala parametrica da 0 a 7, combinata con le 4 fasce, non agevola una graduazione della valutazione in quanto, come si è visto, favorisce la compressione delle valutazioni verso la prima fascia.

Per memoria, il sistema attuale prevede la ripartizione in fasce, nel modo seguente:

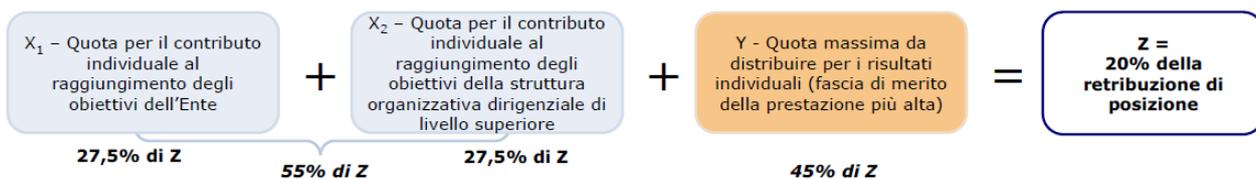
Personale del comparto:

PUNTEGGIO	FASCE
Da $\geq 5,5$ a 7	I FASCIA
Da ≥ 4 a $< 5,5$	II FASCIA
Da ≥ 3 a < 4	III FASCIA
Da 0 a < 3	IV FASCIA

Personale delle categorie



Posizioni Organizzative

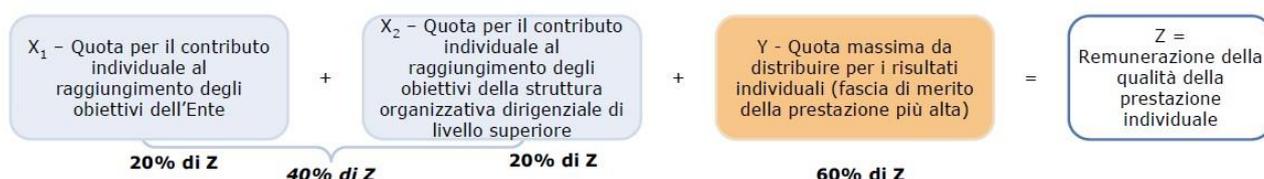


FASCIA	Quota di produttività da erogare
I FASCIA	100%
II FASCIA	90%
III FASCIA	50%
IV FASCIA	0%

Personale dirigente:

PUNTEGGIO	FASCE
Da ≥ 6 a 7	I FASCIA
Da ≥ 4 a < 6	II FASCIA
Da ≥ 3 a < 4	III FASCIA
Da 0 a < 3	IV FASCIA

Dirigenti - Coordinatori di Area



Dirigenti



FASCIA	Quota di produttività da erogare
I FASCIA	100%
II FASCIA	90%
III FASCIA	50%
IV FASCIA	0%

La collocazione nell'ambito delle fasce valutative di merito rischia, se le stesse risultano troppo "dilatate", di anestetizzare lo sforzo di differenziazione e personalizzazione della valutazione spingendo gran parte dei risultati nelle fasce valutative più alte.

Si ritiene quindi che la soluzione alle criticità evidenziate possa essere individuata nella sostituzione della valutazione e conseguente premialità basate sul sistema combinato scala parametrica - fasce con una valutazione espressa in valori percentuali per tutti i 3 fattori (di cui al paragrafo 1. Premessa). Tale soluzione può infatti favorire una valutazione maggiormente "mirata" soprattutto sulla prestazione individuale, superando l'attuale distribuzione/compressione in fasce di merito.

Tale intervento richiede un iter che coinvolge anche l'Aula consiliare, in quanto necessita della modifica del regolamento interno di organizzazione (Reg.to 16/2011, in particolare artt. 24 e 27), prima ancora del disciplinare, che è di competenza dell'Ufficio di Presidenza, e della modifica dei vigenti accordi sindacali.

Occorre considerare che il sistema richiede comunque un confronto sindacale; può quindi essere utile prevedere, in via subordinata un intervento meno incisivo, ovvero conservare il sistema della scala parametrica – fasce, ampliandole nel numero fino al limite massimo di 7 previsto dal regolamento di Giunta di attuazione della L.R. n. 1/2009 “Testo unico del personale”.

Occorre per inciso precisare che mentre il regolamento di organizzazione del Consiglio n. 16/2011 all’art. 24 – comma 6 - non prevede un limite massimo di fasce, l'articolo 28 duodecies del Regolamento di Giunta prevede un limite massimo di 7 fasce.

Portare il numero delle fasce valutative di merito a 7 consentirebbe di massimizzare gli “scalini” sui quali si possono attestare le percentuali della quota massima di risultati individuali in conseguenza delle valutazioni effettuate, con l'intento di perseverare nella ricerca della differenziazione delle valutazioni la cui mancanza viene segnalata come uno dei fattori di maggiore criticità del ciclo della performance.

In ipotesi, l’articolazione delle fasce potrebbe essere la seguente, con i relativi effetti sul premio di seguito indicati:

VALUTAZIONE ARTICOLATA SU 7 FASCE		
Punteggio – sintesi valutativa	Fasce di merito	Percentuale della quota del massimo premio di risultato spettante
7,0	I fascia	100,00%
da 6,5 a 6,9	II fascia	90,00%
da 6,0 a 6,4	III fascia	80,00%
da 5,0 a 5,9	IV fascia	70,00%
da 4,0 a 4,9	V fascia	60,00%
da 3,0 a 3,9	VI fascia	50,00%
da 0,0 a 2,9	VII fascia	0,00%

Per quanto concerne la tempistica del ciclo ed erogazione incentivazione con cadenza annuale, si ritiene di superare l’attuale sistema di valutazione e premialità intermedia; tale intervento si rende necessario al fine di rendere maggiormente armonico e certo lo svolgimento del ciclo della performance in modo da consentire ai vari attori del processo (Segretario generale, Dirigenti e personale, ognuno per quanto di relativa spettanza) di conoscere quanto prima le strategie e gli obiettivi che sono chiamati a perseguire in modo da orientare ed implementare l'attività di programmazione, controllo e gestione della propria unità organizzativa. Lo stesso si rende, altresì, necessario per riallineare tra loro le varie componenti del sistema di verifica e valutazione, stante l'attuale situazione nella quale:

- **il personale del comparto ed i dirigenti sono i primi ad essere valutati** (i primi dai secondi ed i secondi in parte dal Segretario generale ed in parte dai Direttori d’Area), mentre il Segretario generale è valutato successivamente dall’Ufficio di Presidenza;
- **a latere della valutazione di cui al punto precedente viene effettuata**, entro il mese di febbraio per provvedere al pagamento delle relative spettanze nel successivo mese di marzo, **la valutazione circa il conseguimento degli obiettivi strategici operata dall’Ufficio di Presidenza** (e che determina la corresponsione di quota parte degli incentivi legati alla prestazione organizzativa sia al comparto che al personale dirigente – si veda in proposito il paragrafo 2.2 della presente Relazione);
- **per accordi sindacali in essere il personale del comparto, a seguito di una valutazione intermedia operata nel primo semestre dell'esercizio (se positiva), riceve metà degli incentivi legati alla prestazione organizzativa** di cui al punto precedente.

8. Considerazioni conclusive dell'OIV

Conclusivamente, allo stato attuale il sistema rileva una sostanziale sovrapposizione tra misurazione e valutazione della performance organizzativa e misurazione e valutazione della performance individuale.

In merito si osserva una eccessiva focalizzazione sui profili della valutazione individuale, e, conseguentemente, una carenza della misurazione e rappresentazione della performance organizzativa sia dal punto di vista strategico che operativo.

L'OIV ritiene inoltre necessario uno sforzo teso a migliorare il grado di misurabilità degli obiettivi ed una loro capacità di cogliere non solo gli aspetti di carattere routinario ma anche e soprattutto gli obiettivi di miglioramento, particolarmente a valenza strategica, sia a livello di singolo settore sia a livello di organizzazione nel suo complesso. In proposito appare fondamentale una maggiore integrazione nella esplicitazione della strategia e nella traduzione della stessa in obiettivi organizzativi.

L'OIV nel corso delle riunioni apprezza la volontà dell'Ufficio di Presidenza e del Segretario Generale di procedere nella direzione auspicata. In particolare, appare necessario il rispetto dei tempi per la programmazione, affinché l'OIV possa adeguatamente svolgere la propria attività di valutazione.

Sulla base della verifica dei report relativi alla valutazione, l'OIV rileva un sostanziale appiattimento della premialità nella prima fascia.

La possibile differenziazione tra più fasce di valutazione espressa dal sistema vigente, non si traduce in un sistema meritocratico di incentivazione, anche finalizzato al miglioramento della complessiva funzionalità dell'ente.

In sintesi si evidenziano le seguenti criticità:

- (1) la scarsa efficacia del meccanismo delle fasce contemplate dal sistema che non conduce ad una effettiva suddivisione della premialità secondo criteri meritocratici;
- (2) lo scarso grado di selettività degli obiettivi strategici e della loro capacità di rappresentare gli aspetti più importanti dell'azione organizzativa della struttura del Consiglio Regionale; gli obiettivi strategici appaiono troppo generici con conseguente difficoltà di misurazione dei risultati da raggiungere (target); nell'anno di riferimento, per gli obiettivi a valenza triennale, i target sono indicati in modo non sufficientemente puntuale; alcuni obiettivi strategici si sostanziano in attività con carattere ordinario;
- (3) l'irrigidimento che deriva dal far discendere tutti gli obiettivi (dirigenziali) dei diversi livelli organizzativi dai soli obiettivi strategici del segretario generale;
- (4) la limitata presenza di indicatori misurabili ai quali poter collegare la valutazione delle prestazioni; i risultati attesi in termini di output (qualità e quantità) e di eventuali tempi di esecuzione sono scarsamente rappresentati: assenza di grafici e tabelle che possano assicurare trasparenza dell'azione amministrativa e facilità interpretativa.

L'OIV propone il superamento dell'attuale sistema ed il passaggio ad un sistema premiale di tipo proporzionale; in subordine ed in via temporanea, un intervento migliorativo potrebbe essere costituito dal passaggio dalle 4 fasce attuali ad un sistema articolato in 7 fasce.

30 aprile 2014

prof. Fabio Donato

dott.ssa Marta Barbieri

dott. Attilio De Iulio

8. Considerazioni conclusive dell'OIV

Conclusivamente, allo stato attuale il sistema rileva una sostanziale sovrapposizione tra misurazione e valutazione della performance organizzativa e misurazione e valutazione della performance individuale.

In merito si osserva una eccessiva focalizzazione sui profili della valutazione individuale, e, conseguentemente, una carenza della misurazione e rappresentazione della performance organizzativa sia dal punto di vista strategico che operativo.

L'OIV ritiene inoltre necessario uno sforzo teso a migliorare il grado di misurabilità degli obiettivi ed una loro capacità di cogliere non solo gli aspetti di carattere routinario ma anche e soprattutto gli obiettivi di miglioramento, particolarmente a valenza strategica, sia a livello di singolo settore sia a livello di organizzazione nel suo complesso. In proposito appare fondamentale una maggiore integrazione nella esplicitazione della strategia e nella traduzione della stessa in obiettivi organizzativi.

L'OIV nel corso delle riunioni apprezza la volontà dell'Ufficio di Presidenza e del Segretario Generale di procedere nella direzione auspicata. In particolare, appare necessario il rispetto dei tempi per la programmazione, affinché l'OIV possa adeguatamente svolgere la propria attività di valutazione.

Sulla base della verifica dei report relativi alla valutazione, l'OIV rileva un sostanziale appiattimento della premialità nella prima fascia.

La possibile differenziazione tra più fasce di valutazione espressa dal sistema vigente, non si traduce in un sistema meritocratico di incentivazione, anche finalizzato al miglioramento della complessiva funzionalità dell'ente.

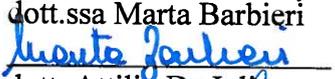
In sintesi si evidenziano le seguenti criticità:

- (1) la scarsa efficacia del meccanismo delle fasce contemplate dal sistema che non conduce ad una effettiva suddivisione della premialità secondo criteri meritocratici;
- (2) lo scarso grado di selettività degli obiettivi strategici e della loro capacità di rappresentare gli aspetti più importanti dell'azione organizzativa della struttura del Consiglio Regionale; gli obiettivi strategici appaiono troppo generici con conseguente difficoltà di misurazione dei risultati da raggiungere (target); nell'anno di riferimento, per gli obiettivi a valenza triennale, i target sono indicati in modo non sufficientemente puntuale; alcuni obiettivi strategici si sostanziano in attività con carattere ordinario;
- (3) l'irrigidimento che deriva dal far discendere tutti gli obiettivi (dirigenziali) dei diversi livelli organizzativi dai soli obiettivi strategici del segretario generale;
- (4) la limitata presenza di indicatori misurabili ai quali poter collegare la valutazione delle prestazioni; i risultati attesi in termini di output (qualità e quantità) e di eventuali tempi di esecuzione sono scarsamente rappresentati: assenza di grafici e tabelle che possano assicurare trasparenza dell'azione amministrativa e facilità interpretativa.

L'OIV propone il superamento dell'attuale sistema ed il passaggio ad un sistema premiale di tipo proporzionale; in subordine ed in via temporanea, un intervento migliorativo potrebbe essere costituito dal passaggio dalle 4 fasce attuali ad un sistema articolato in 7 fasce.

30 aprile 2014

prof. Fabio Donato

dott.ssa Marta Barbieri

dott. Attilio De Julio
